كيف تكتب خطة استراتيجية؟

د. طارق محمد السويدان
د. محمد أكرم العدلوني





الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام

على خاتم المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين

كيف تكتب خطة استراتيجية؟

د. طارق محمد السويدان

د. محمد أكرم العدلوني

ح قرطبة للإنتاج الفني ١٤٢٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

السويدان ، طارق محمد

كيف تكتب خطة استراتيجية / طارق محمد السويدان – الرياض، ١٤٢٥هـ

٩٦ ص ، ٢٤ سم

ردمك :٤ – ٨ – ٩٤٤٤ – ٩٩٦٠

١- التخطيط الإداري ٢- التنمية الإدارية أ. العنوان

ديوي ٦٨٥,٤٠١ ١٤٢٥/١٦٨٧

رقم الإيداع : ١٤٢٥/١٦٨٧

ردمك :٤ – ٨ – ٩٤٤٤ – ٩٩٦٠





الإبداع الخليجي

الكويت ص.ب ٢٨٥٨٩ الصفاة ١٣١٤٦

هاتف ٢٤٠٤٨٥٤ ـ ٢٤٠٤٨٨٣

www.gulfinnovation.com

قرطبة للنشر والتوزيع

الرياض ١١٤٥٦ ص.ب ٢٤٧٩٢

هاتف ٤٧٩١٣٢٣ فاكس ٤٧٣٠٠٥٥

www.qurtoba.com

فهـرس الكتـــاب



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين

مقدمة عامة

بين يدي القاريء الكريم كتاب (كيف تكتب خطة استراتيجية ؟) حرصنا أن نقدمه لك لعلك تستفيد منه في ادارة عملك سواء كنت في جهة حكومية أو خاصة أو نفع عام أو غيرها

ولا يفترض الكتاب أي معرفة سابقة بالتخطيط وان كانت مفيدة ، ونحن ننصح أن يستفيد القاريء الكريم من كتاب (اختبر معلوماتك حول الاستراتيجيات) للدكتور طارق السويدان ، ويكمل هذا الكتاب بكتبنا الأخرى حول التخطيط التشغيلي ومباديء التخطيط والمزمع اصدارها بعد هذا الكتاب مباشرة .

ويقدم هذا الكتاب مبادئاً أساسية ثم يعرض شرحاً لخطوات التخطيط الاستراتيجي وأخيراً يعطيك التخطيط الاستراتيجي خطوة خطوة.

نحبذ للقاريء الكريم الحرص على قراءة الأجزاء الأولى من الكتاب قبل الإنتقال إلى الجزء الأخير العملي من الكتاب .

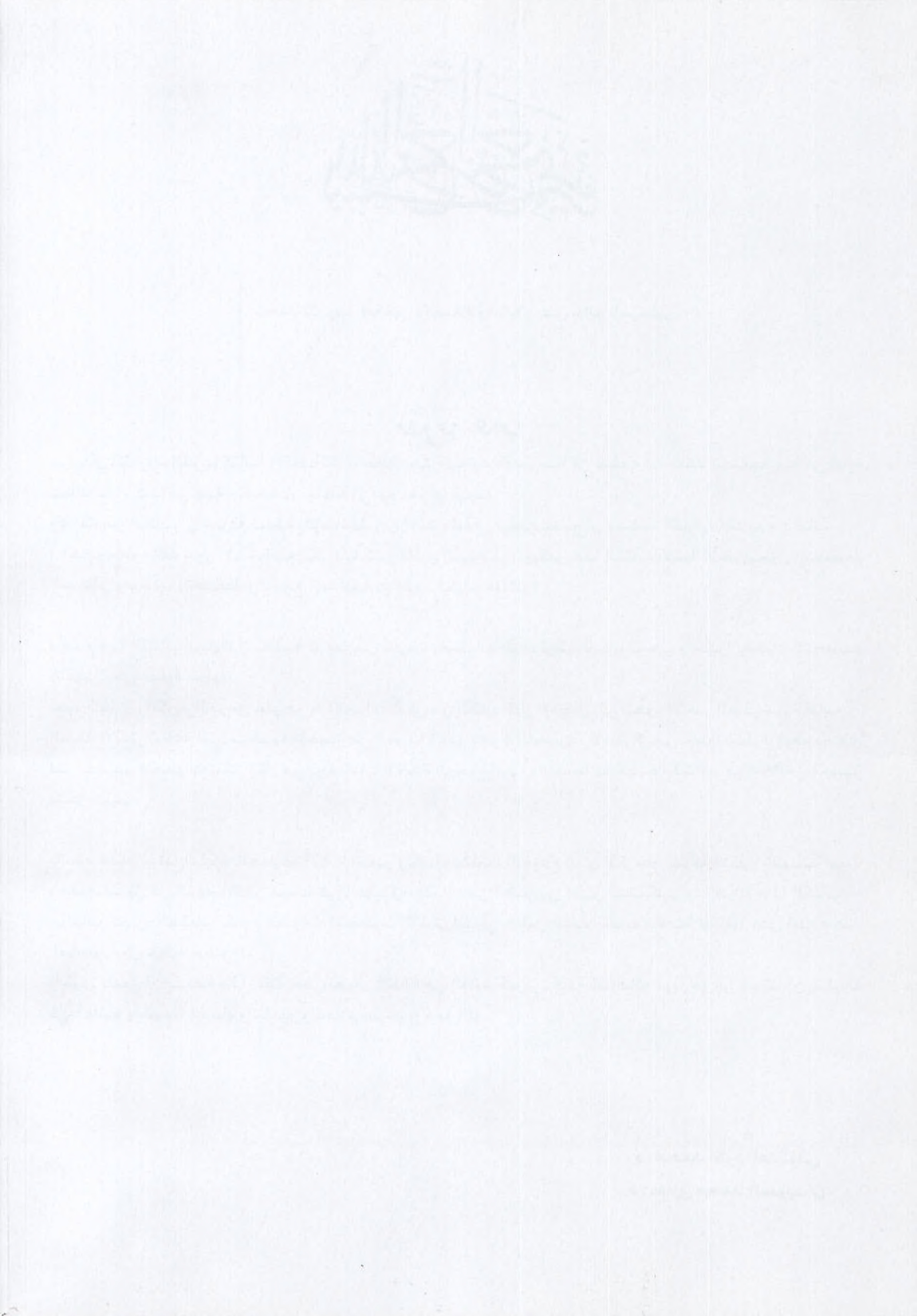
الخطة الإستراتيجية التي ستكتبها ملخصة في الجزء الأخير وهو (التخطيط الاستراتيجي خطوة خطوة) وهو يحتوي على تلخيص للخطوات يمكن لكل من يريد كتابة الخطة الرجوع اليها واستعمالها كمرجع ليتأكد من خلاله انه يسير بشكل سليم .

بالطبع هناك نماذج كثيرة للتخطيط الاستراتيجي ولكننا اعتمدنا النموذج الذي اقترحته شركة فيفر الأمريكية حيث وجدناه أسهل في الفهم وأكثر عملية في التطبيق ، ولذلك من الضروري لغير المتمكنين منه قراءة هذا الكتاب - وبالذات الجزء المتعلق بشرح خطوات التخطيط الاستراتيجي - قبل البدء بكتابة الخطة ليكونوا على اطلاع على المقصود بكل خطوة بوضوح .

وأخيراً نتمنى أن يساهم هذا الكتاب في تطوير الادارة في العالم العربي بكافة قطاعاته ، ونرجو من قرائنا أن يذكرونا في دعائهم ولكم منا الدعاء والتقدير والسلام عليكم ورحمة الله.

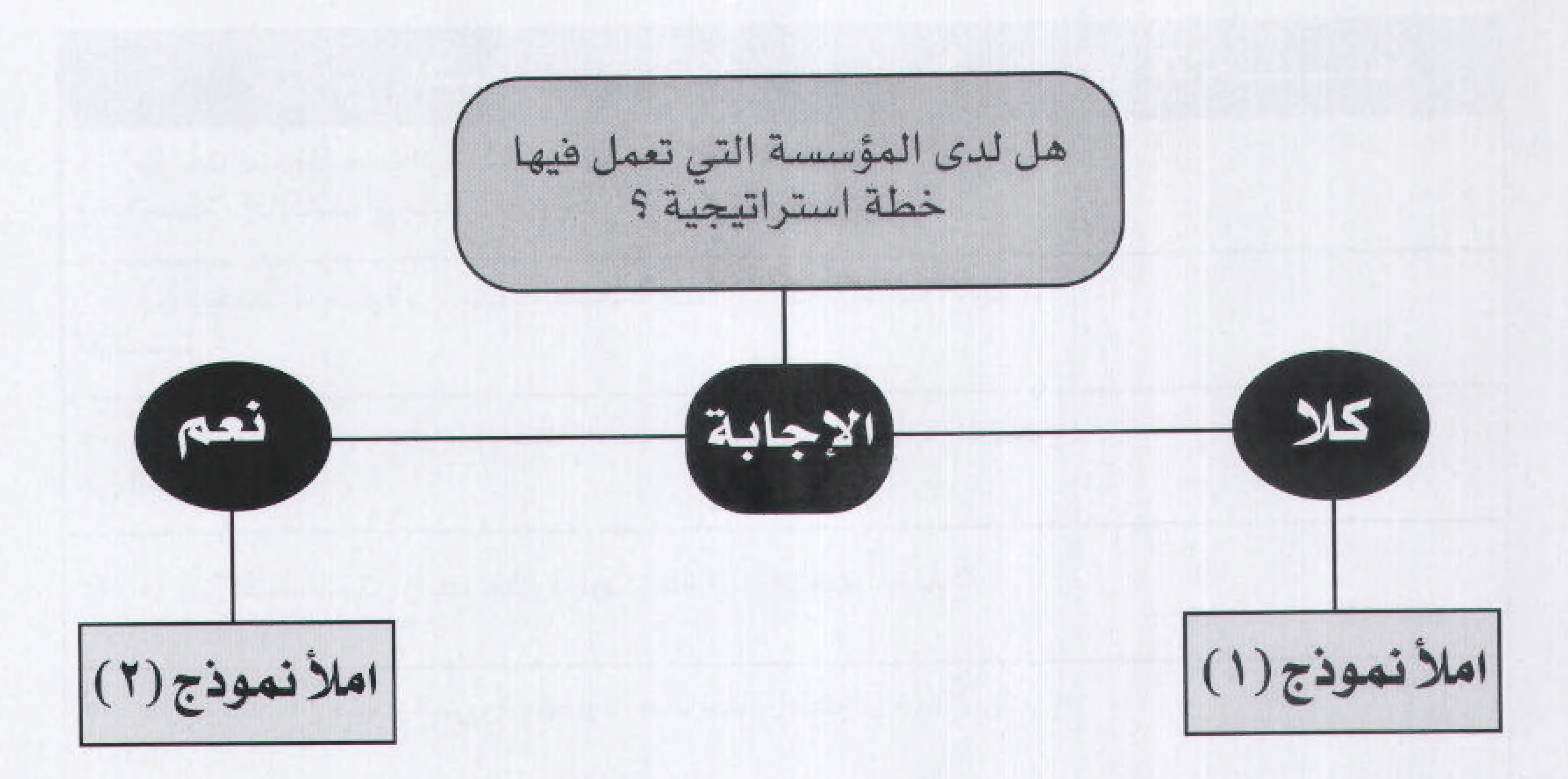
د. محمد أكرم العدلوني

د. طارق محمد السويدان



أولا : مقدمات أساسية

عزيزي المتدرب ...
أهلا وسهلا بك في برنامج التخطيط الاستراتيجي . وقبل أن نبدأ بتفاصيل البرنامج نرجو أن تجيب على السؤال التالي :



عزيزي المتدرب ...
لا بأس من أن تتناقش وزملاؤك في منظمتك في محتوى الأسئلة ، إن لزم الأمر.
هذا الاستبيان ستستفيد منه في وضع خطة استراتيجية لجهتك إن لم يكن لديكم خطة ، أو تطويرها إن وجدت كما يحبذ أن يملأ الاستبيان أكبر عدد ممكن من نفس الجهة ثم أخذ المتوسط العام .

كيف تكتب خطة استراتيجية ؟

بعد الانتهاء من الاستبيان سنشرح لك الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي بالتفصيل .

نموذج (١)

استبيان للجهات التي ليس لديها خطة استراتيجية

السـؤال	الإجـابة
١- هل هناك خطة استراتيجية تحت الإعداد ؟ (ملاحظة : إذا كانت الإجابة بنعم يرجى الانتقال إلى النموذج الآخر) .	
٢- هل وجدت محاولات سابقة لإعداد خطة استراتيجية ؟ ولماذا لم تستمر ؟	
٣- هل تشعر بأن عدم وجود خطة استراتيجية من أسباب القصور في العمل ؟	
٤- ما هي الأسباب في رأيك لعدم وجود خطة استراتيجية لديكم ؟	
٥- هل تعتقد أن هناك ضرورة ملحة لإيجاد خطة استراتيجية لديكم ؟ ولماذا ؟	
٦- هل تعتقد أن هناك ارتباطا بين الاستقرار القيادي وبين عدم وجود خطة استراتيجية ؟ وما الحل باختصار في رأيك ؟	
٧- إذا كانت لديكم خطط عمل فما هو تقييمك لتوجهها في ظل فقدان خطة استراتيجية ؟	
٨- هل تشعر بارتباط بين ما تعملونه في جهتكم وبين توجه الجهة الأعلى منكم ؟	
٩- هل تعتقد بوجود كفاءات قادرة على إعداد خطة استراتيجية لديكم ؟ (اذكر بعض قدراتها)	
١٠- هل تتوقع إعداد خطة استراتيجية لديكم قريبا ؟ ومتى ؟	

نموذج (٢)

استبيان للجهات التي لديها خطة استراتيجية

أولا : معلومات عامة عن الخطة

الســــــؤال	الإجـــابـة
١- متى تم الانتهاء من إعدادها ؟	
٢- كم المدة التي تغطيها ؟ إلى أي عام ؟	
٣- هل هي مطبوعة ؟	
٤- هل تم توزيعها ؟ ولمن ؟	
٥- هل لها ارتباط بخطة استراتيجية أعلى ؟	

ثانيا : معلومات عن إعداد الخطة

الســــــؤال	الإجـــابـة
١- كم استغرق إعدادها ؟	
٢- كم المدة التي تغطيها ؟	
٣- هل هي مطبوعة ؟	
٤- هل تم توزيعها ؟ ولمن ؟	
٥- هل شارك بعض القياديين في جهتكم في إعدادها ؟ وهل لذلك أهمية في رأيك ؟	

ثالثا : معلومات تفصيلية عن الخطة

الســــــــؤال	الإجـــــابــة
١- كم صفحة تقريبا ؟	
٢- هل الرسالة فيها واضحة ؟	
٣- اكتب الرسالة من ذاكرتك قدر الإمكان	
٤- هل تحتوي أهدافاً بعيدة محددة وواضحة ؟	
٥- هل تحتوي على تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ؟	
٦- هل فيها تصور واضح للمستقبل لجهتكم ؟	
٧- هل تحتوي دراسة للقيم السائدة في جهتكم ؟	
٨- هل تحتوي على خطط بديلة احتياطية ؟	
٩- هل تحتوي على تصور للميزانيات العامة المتوقع الاحتياج لها ؟	
١٠- هل تحتوي على إجراءات للمتابعة والتنفيذ ؟	



رابعا : تقييم الخطة

الســــــــــؤال	الإجـــــابـة
١- ما هو تقييمك الشخصي لمستوى الخطة ؟	
٢- ما هي الأمور التي يمكن أن تجعلها أفضل ؟	
٣- هل تم تقييمها من أي جهات أخرى ؟ (جهة التخطيط ، لجهات الاستشارية ..)	
٤- هل أجرت القيادات تعديلات رئيسية على ما أعده فريق الخطة ؟	
٥- هل هي مطبقة ؟ (اشرح باختصار من فضلك)	
٦- هل انبنت عليها الخطط التفصيلية ؟	
٧- هل هناك جهة مشرفة على متابعة تنفيذها وإجراء تعديلات عليها بناء على التغيرات ؟	
٨- هل تعتقد أن المعلومات التي انبنت عليها الخطة كانت : أ) متوفرة ؟ ب) كافية ؟ ج) مرتبة بشكل جيد ؟ د) حديثة ؟	
٩- هل شعرتم بأي تغيير في العمل بسبب الخطة ؟	
١٠- هل تعتقد بأن الخطة ستستمر لو حدث لديكم تغيير في الأشخاص القياديين ؟ وبالذات القيادي الأول .	
١١- وهل تعتقد أن من حق القيادي الجديد إيقاف العمل بها ووضع خطة استراتيجية تتناسب مع قناعاته وطموحاته ؟	



أجب معي على هذه الأسئلة

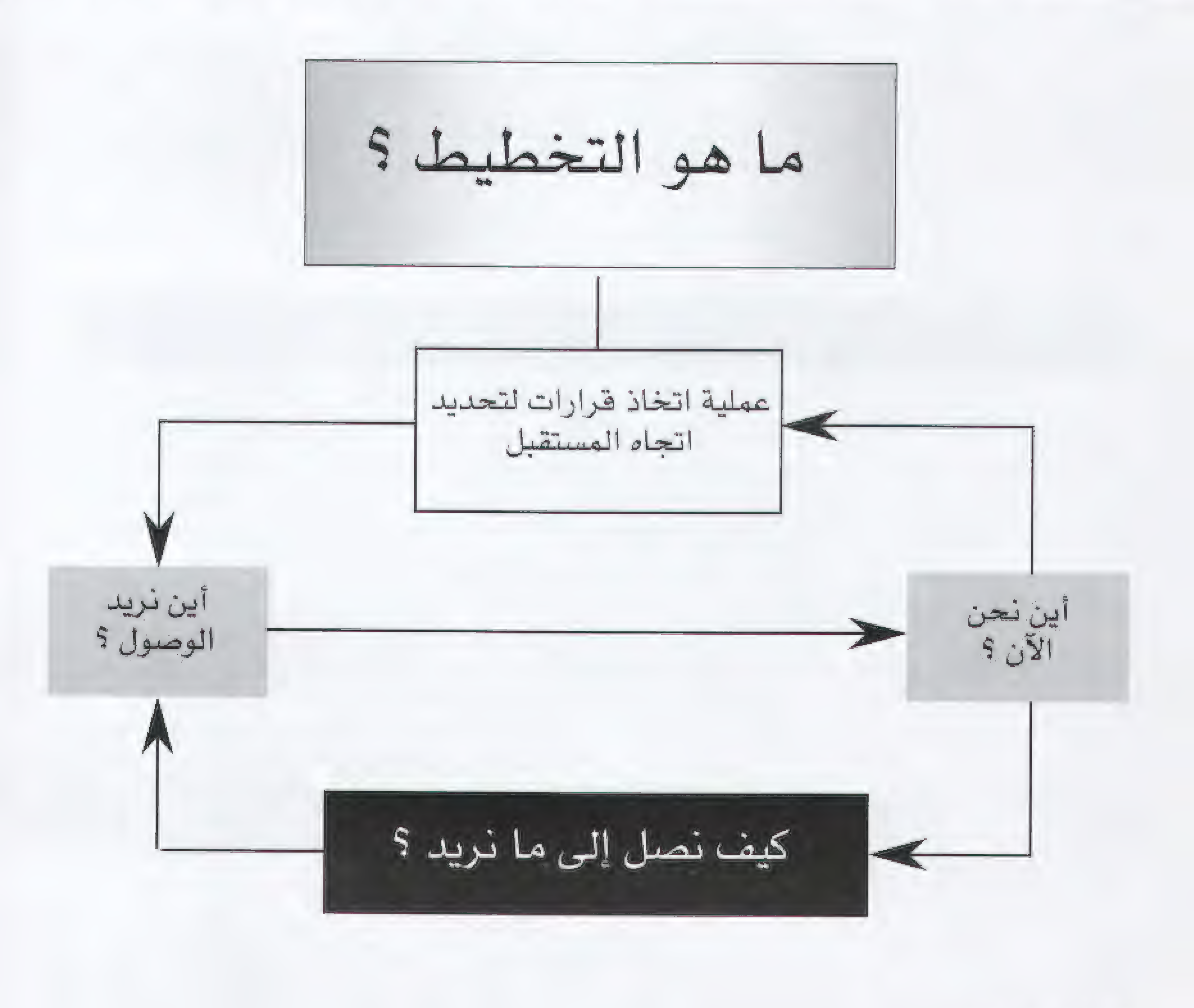




التخطيط والتفكير

الإجابة	السؤال
	١- هل تعتقد أن هناك علاقة بين التخطيط والتفكير ؟ إن كنت تعتقد أن هناك علاقة فأجب على الأسئلة التالية :
	٢- ما هي هذه العلاقة ؟
	٣- ما هي مستويات التفكير عند الإنسان ؟
	٤- ما هي أنواع التفكير الإنساني ؟
	٥- كيف تبزغ الفكرة ؟ ثم كيف تحولها إلى خطة ؟
	٦- من المسؤول عن التخطيط في المؤسسة ؟
	٧- ماذا نقصد بالعبارات التالية : • لابد من فهم موقع التخطيط من الصورة الكلية . • لابد من وضوح الخارطة الذهنية للمخطط .





التخطيط هو :

ما هو مفهوم الخطة ؟

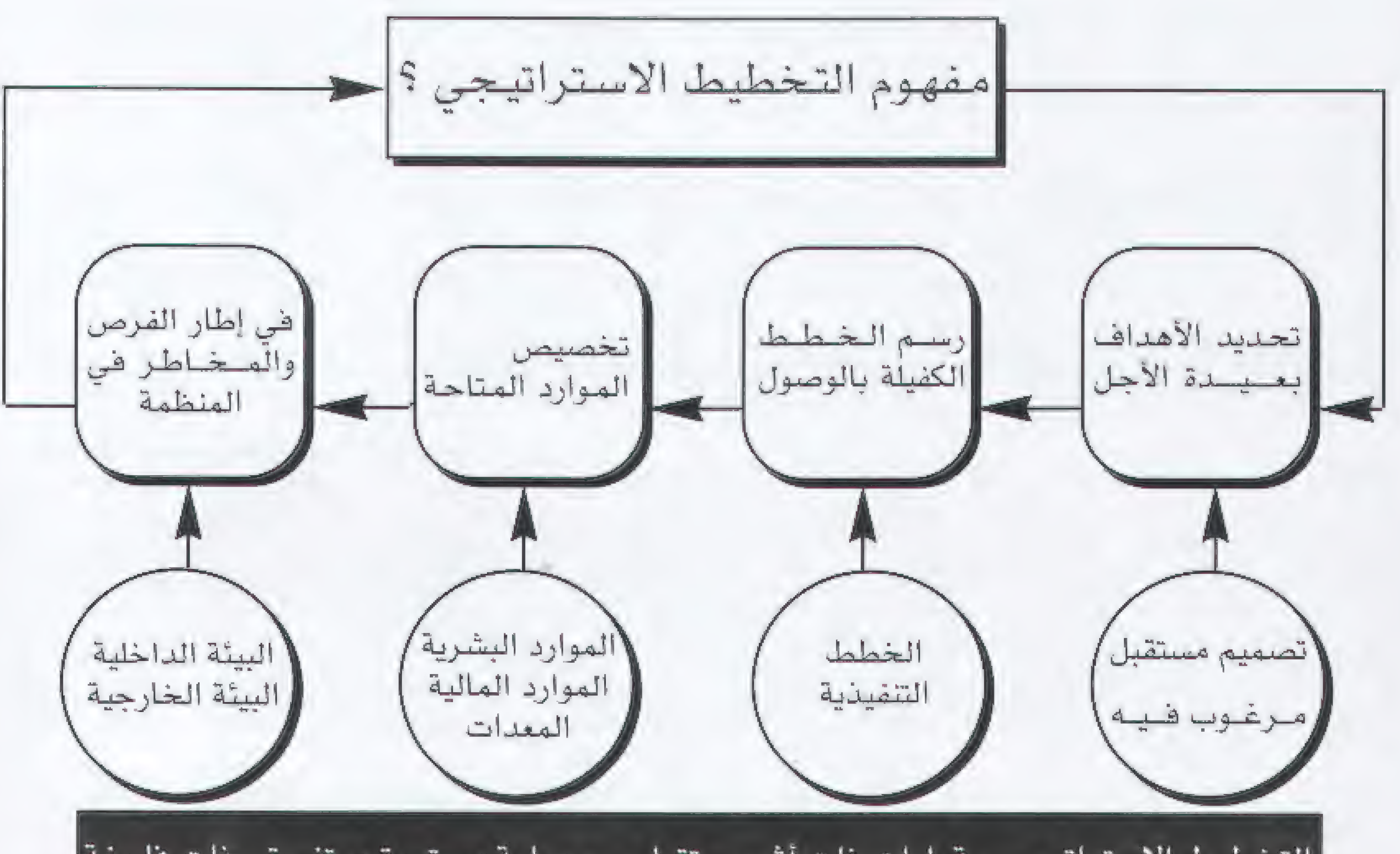
مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية حسب تعريف " هنري منتزبرج " هي : "الخطة " أو " الاتجاه " أو " منهج " العمل الموضوع لتحقيق هدف ما ، وهي " الممر " أو " الجسر " الذي يأخذنا من هنا إلى هناك ، وهي " الأسلوب " ونعني بذلك " نمط " أو "طريقة العمل" والثبات على سلوك معين ، فالمؤسسة التي تدخل في مشاريع مخاطرة على سبيل المثال نقول عنها : أنها تتبنى استراتيجية المخاطرة .

والاستراتيجية " مكان " أو " موقع " ، أي تحديد مكانة نريد الوصول إليها ، وهي " منظور " أو " صورة " تطمح المؤسسة إليها مستقبلا .



مفهوم التخطيط الاستراتيجي

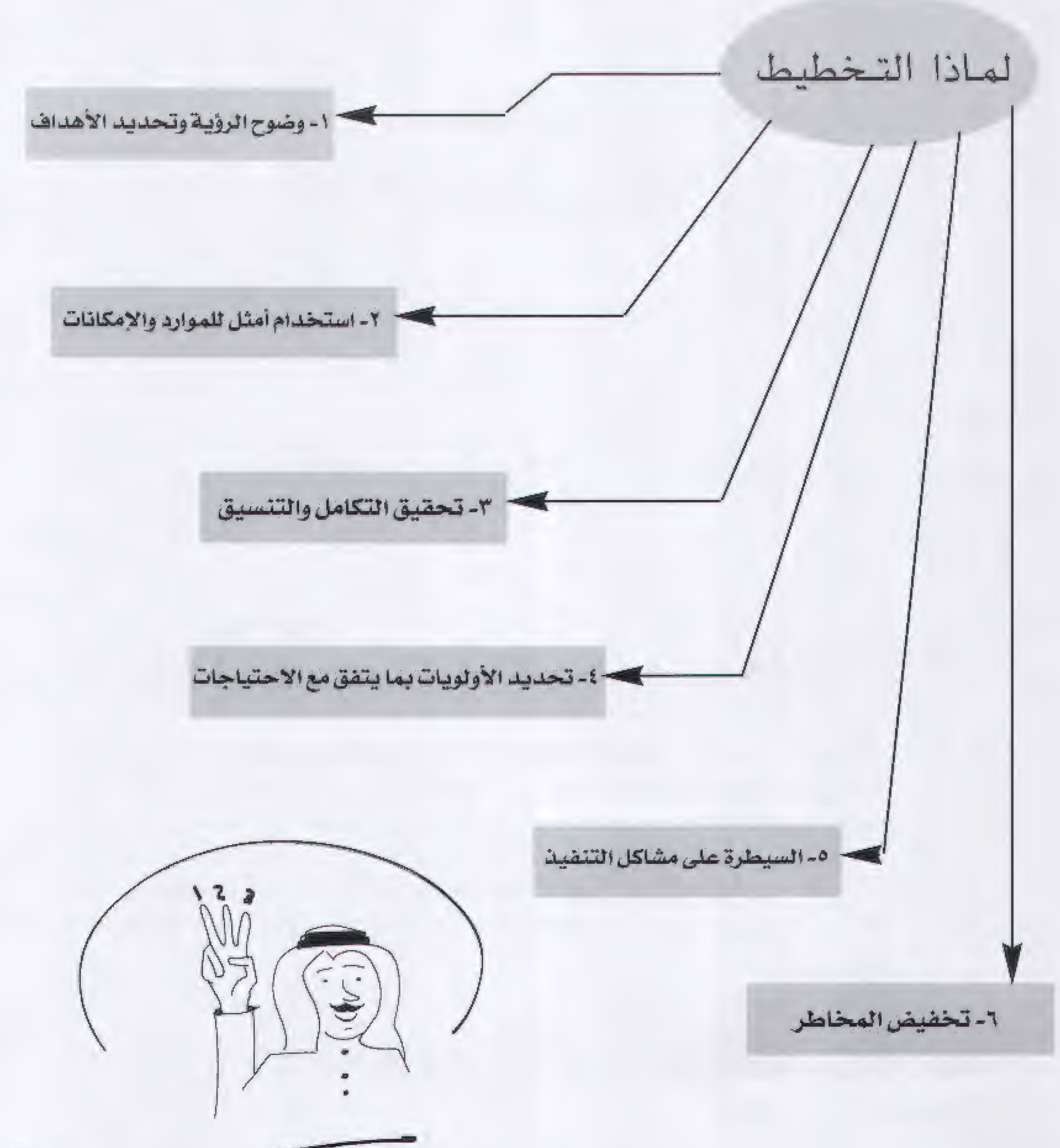


التخطيط الاستراتيجي : قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية ، ونظام متكامل (هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات ..)

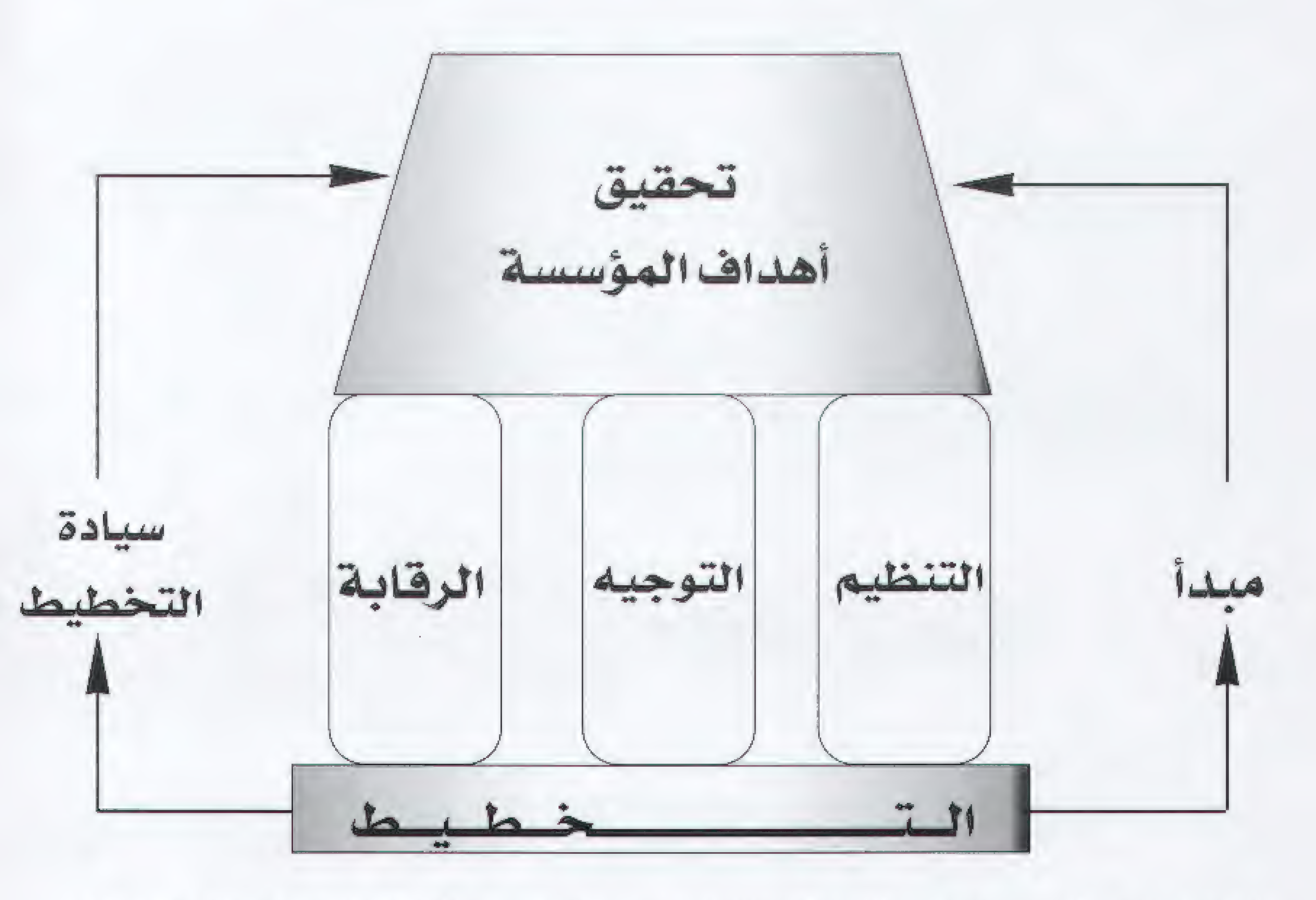
- التخطيط الاستراتيجي هو :

- ما هو مفهوم الخطة الاستراتيجية ؟

أهمية التخطيط



ماذا نقصد بمبدأ سيادة التخطيط ؟

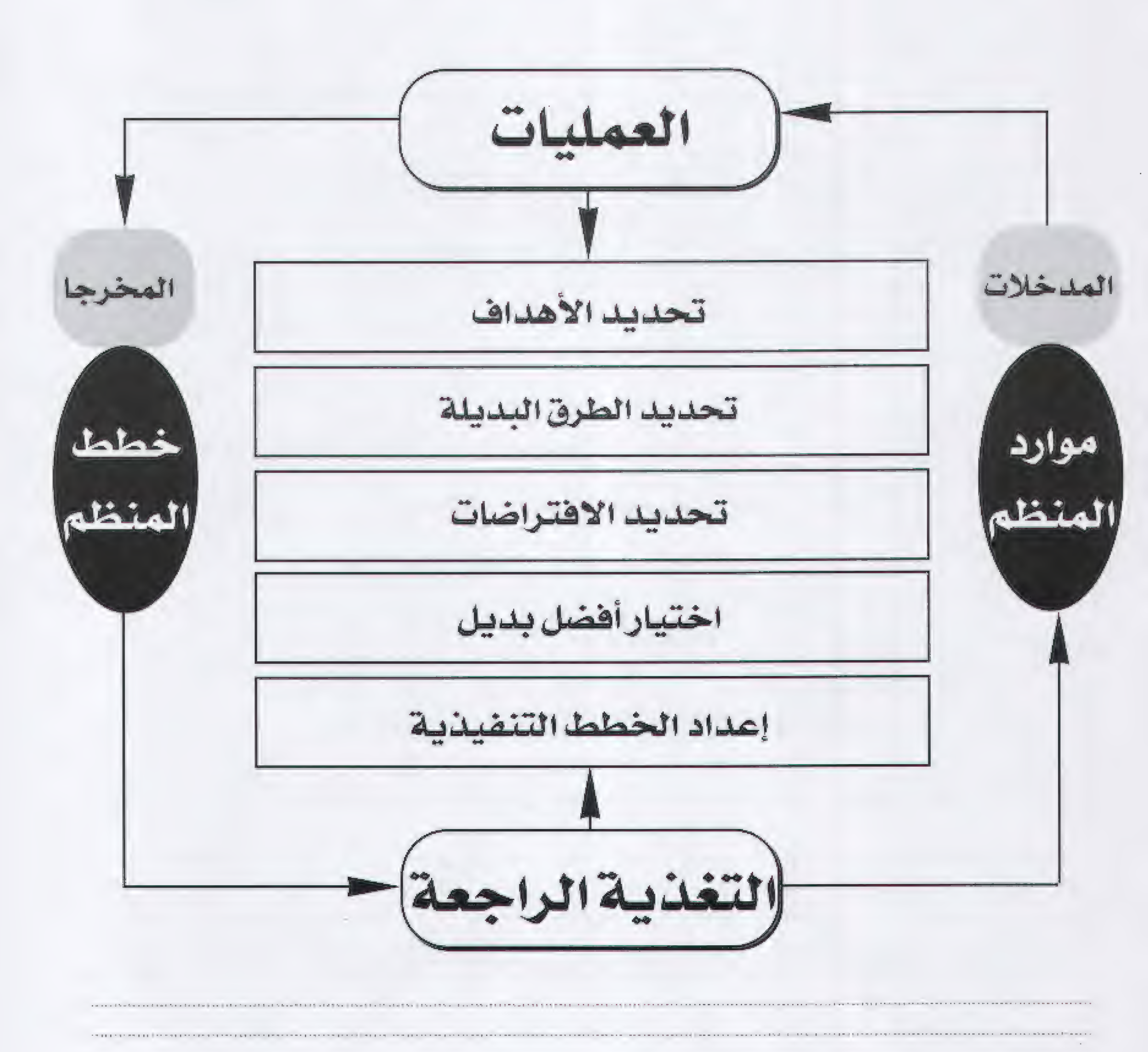


التخطيط هو أساس التنظيم (الهياكل واللوائح توضع لتحقيق الأهداف النابعة من التخطيط) ، والتخطيط هو أساس التوجيه (حيث أن القيادة هي أساس التوجيه، والقيادة هي تحريك الناس نحو الأهداف) ، والتخطيط هو أساس الرقابة (حيث أن الرقابة هي التأكد من أن المعايير المحددة بالأهداف تم تحقيقها فعلا) .

ونلاحظ أنها جميعها تعتمد على الأهداف ، والأهداف تنبع من التخطيط .

إذا التخطيط هو الأساس فهذا هو مبدأ سيادة التخطيط .

منظومة التخطيط



أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

- من أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات ما يلي :

١- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة : (C.Q.M.)

- ما هي أغراض وأهداف المنظمة ؟
- ما هو الموقف الحالي للمنظمة ؟
- ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة ؟
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر ؟

٢- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر : (S.W.O.T.)

- يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها) ، وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي) . ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف (داخل المنظمة) ، وبمراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة ، ذلك لأن هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها .

٣- أسلوب تحليل مجالات العمل (L.O.B.s)

- ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة (مثل مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها).

ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة . وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع ، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة . وكذلك تلك الميادين التي يتوقع أن تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل . وبالتالي تحتفظ المنظمة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة .



٤- أسلوب استخدام السناريوهات (S.U.M.)

● السيناريو : هو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية ، والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها.
وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات ، فإن السيناريو ، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات ، وبعض هذه القوى هي المدخلات.

لكن بناء السيناريوهات ليس أمرا هينا . وأصعب ما فيه هو تحديد عددها ، وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل ، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها .

وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة ، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع .

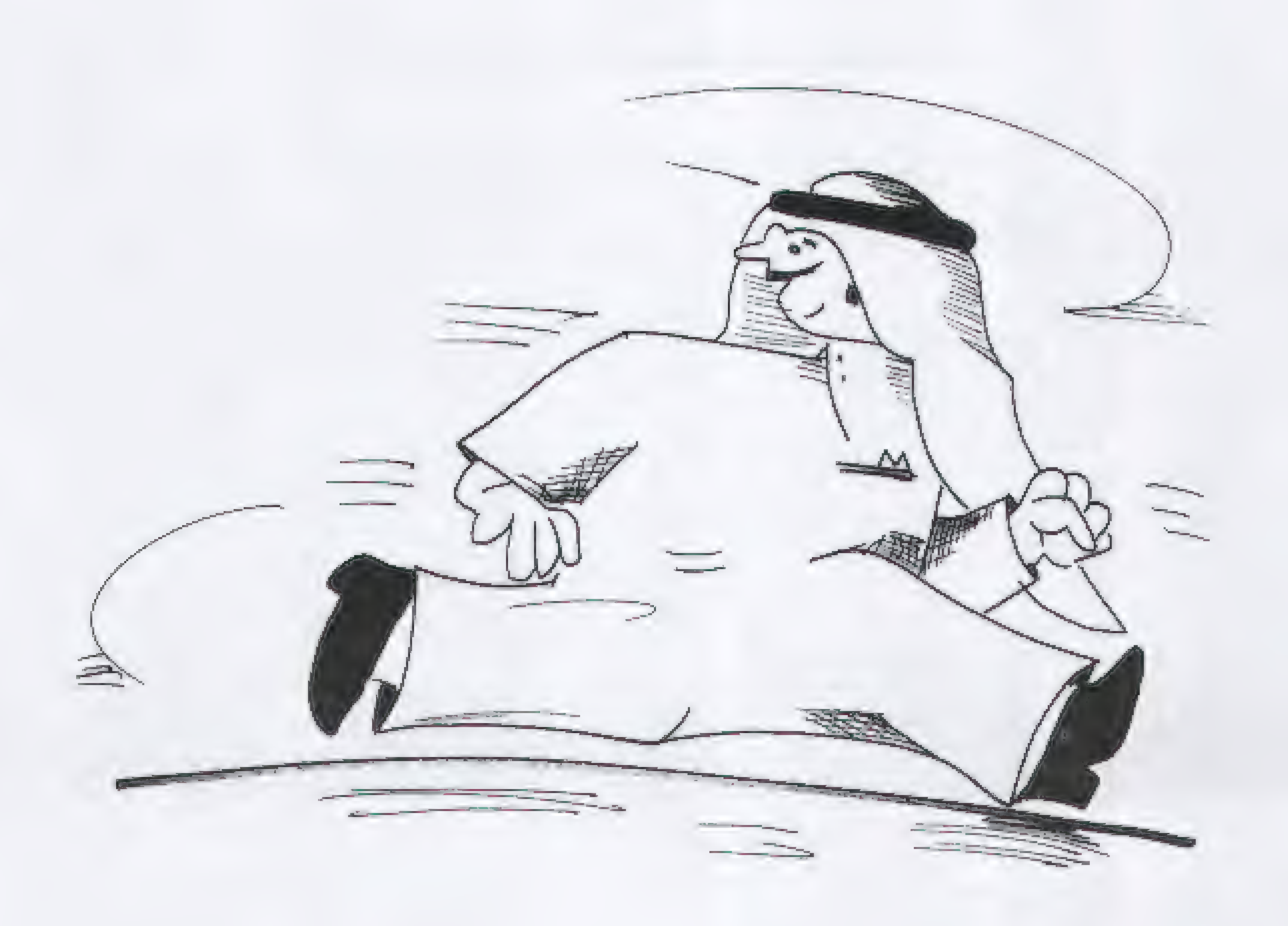
● ويعني السيناريو ـــ أيضا ـــ مجموعة متكاملة من الافتراضات ، تعطي صورة واضحة عن المستقبل ، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة ، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة ، وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة .

ووجود عدد من هذه السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة . ومن ثم تلجأ تلك المنظمة إلى " تخمين " أو " توقع " أو " التنبؤ " بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، حتى يمكن بعد ذلك إعداد " خطط موقفية " تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات .

٥- أسلوب الطوارئ أو الموقف (.S.E.M).

• ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة ، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية ، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المنظمة .

وترتكز " الخطط الموقفية " أو " خطط الطوارئ " على الظروف الكاملة للمتغير ، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة ، أي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.



أنواع الاستراتيجيات

● هناك عدة أنواع من الاستراتيجيات أشهرها :

١- الاستراتيجية الدفاعية

● هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة ، أي بالبيئة الداخلية ، حيث تستهدف إما علاج ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية ، سواء كان هذا من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، أو تدريب وتأهيل الأفراد ، كما تستخدم هذه الاستراتيجية لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية) .

٢- الاستراتيجية الهجومية

● هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها للاهتمام بظروف البيئة التنافسية، وتستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالا متعددة منها : التوسع الأفقي ، تنمية مجالات العمل ، والابتكار والتجديد، غزو مختلف لشرائح المجتمع ... الخ .



٣- الاستراتيجية المستقرة

• إن استراتيجية الاستقرار تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ، ولكنها رئيسية في نفس الوقت ، وقد تشمل تغييراً محدوداً في مجالات العمل ، كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانيات باتجاه معين . كما إن استراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الاستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان .

٤- الاستراتيجية المتنوعة

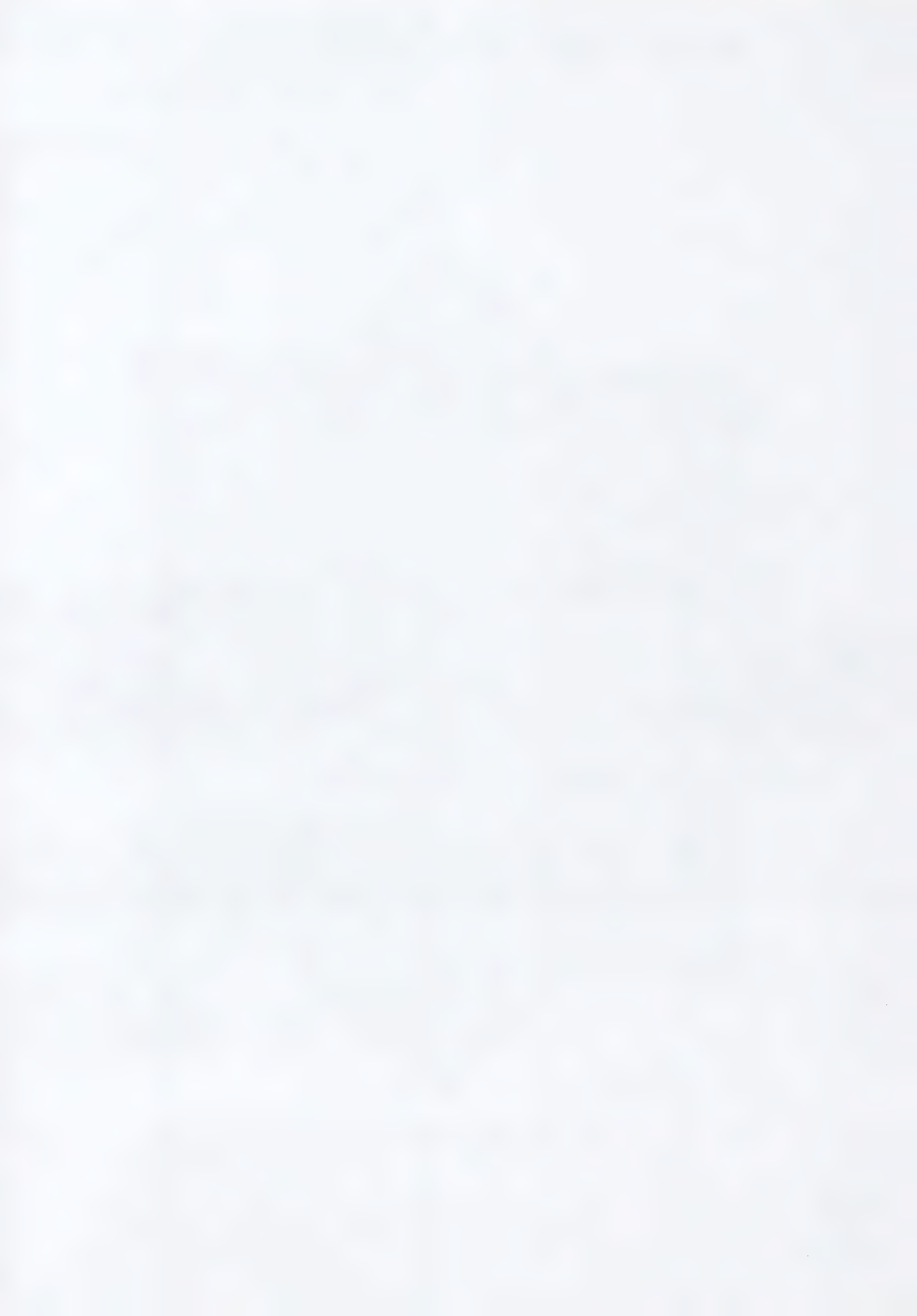
• يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة ، أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وإن كان هناك خطر كبير من استعمال عدة استراتيجيات في وقت واحد ، حيث في الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منها .

٥- استراتيجيات التنافس

• وقد أبدع فيها الكثير من المؤلفين ومن أبرزهم مايكل بورتر ، وتجد تلخيصاً لأهم هذه الاستراتيجيات في كتاب قيادة السوق للدكتور طارق السويدان.



ثانياً : شرح خطوات التخطيط الاستراتيجي



خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية

النموذج العام للتخطيط

١- التخطيط للتخطيط .

٢- استعراض القيم والمبادئ .

٣- تحديد الرؤية .

٤- تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) .



٥- نموذج العمل الاستراتيجي :

أ- المجالات .

ب- الوحدات .

ج- المؤشرات .

د- الآليات .

٦- تقييم الأداء (دراسة الواقع SWOT) .

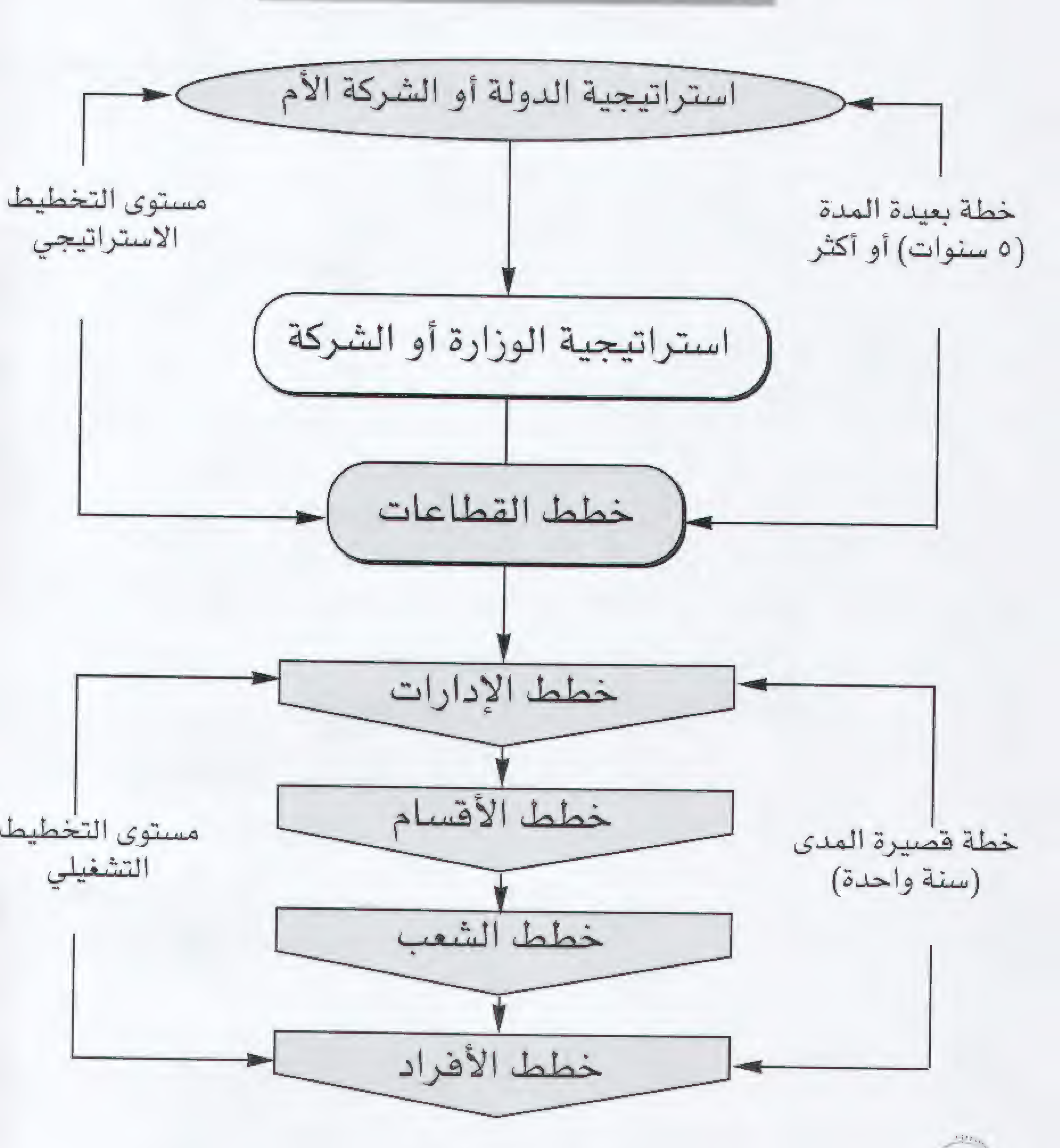
٧- التحليل الفجوات .

٨- وضع الخطط العملية وتوحيدها .

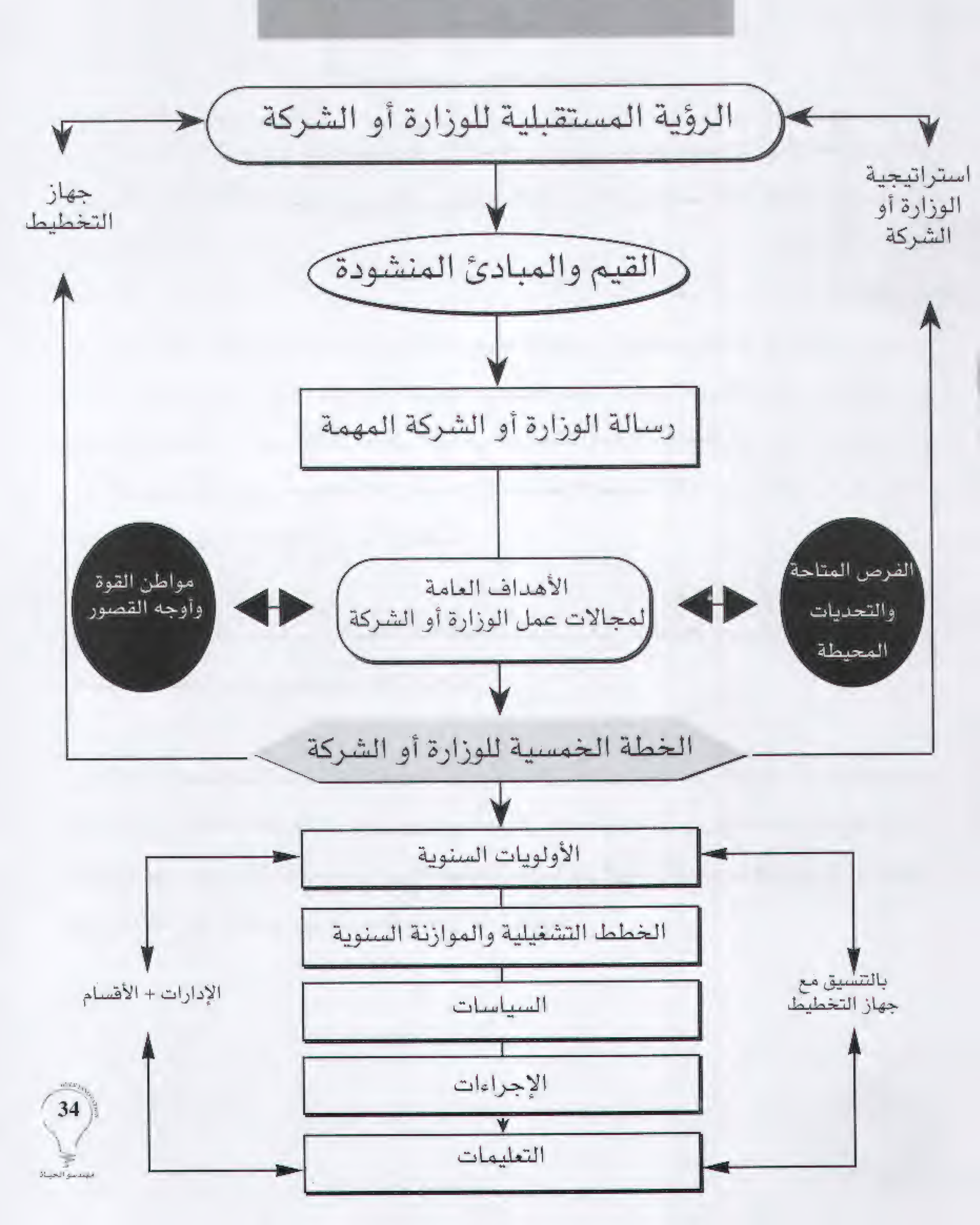
٩- الخطط البديلة .

١٠- تنفيذ الخطة .

الوضع النموذجي للتخطيط



مستوى التخطيط



(١) التخطيط للتخطيط

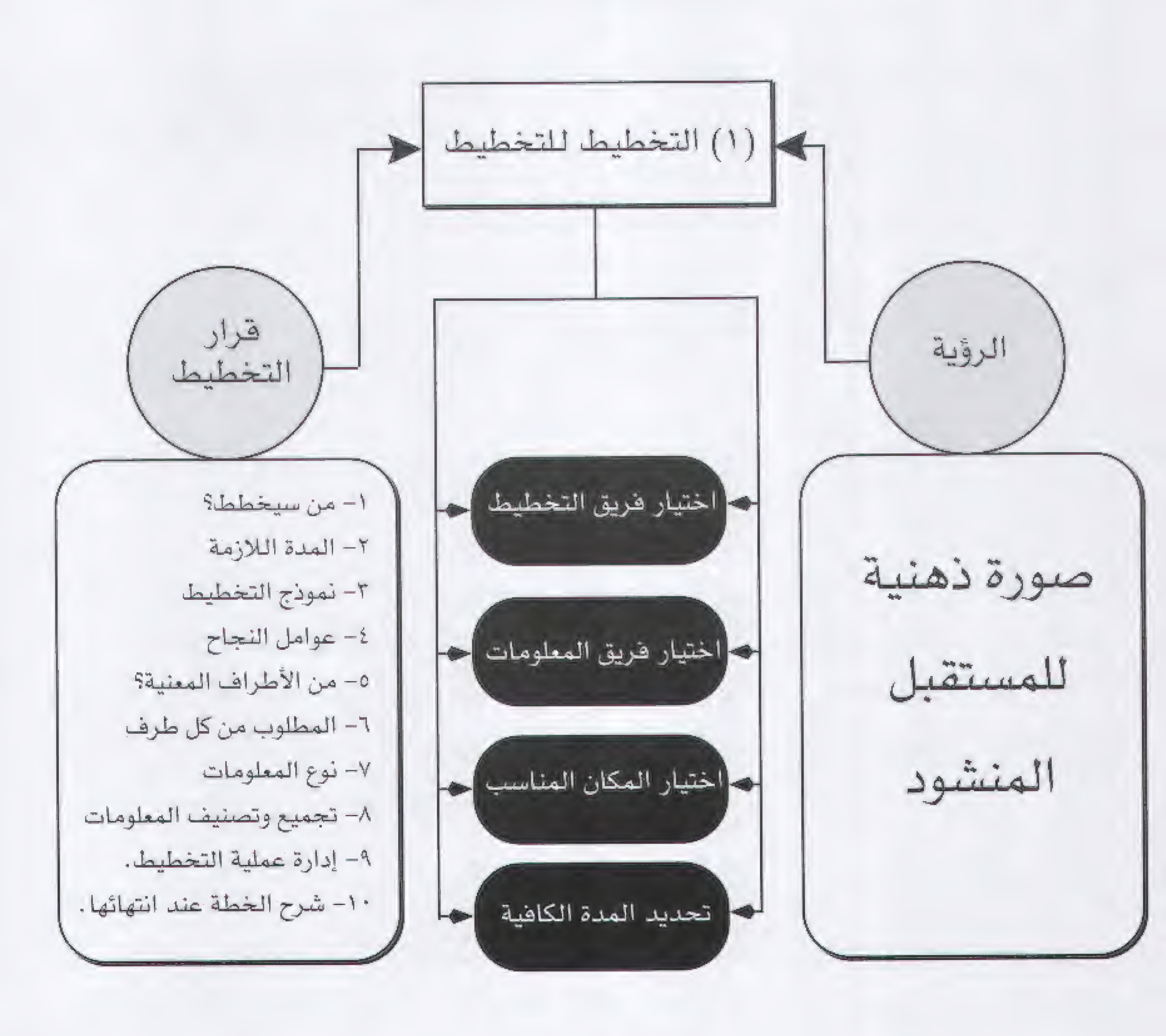
يقرر المسؤولون الإداريون أثناء هذه الخطوة الأشخاص الذين سيكونون ضمن فريق التخطيط وطول الفترة التي تستغرقها العملية ومن الذي سيقوم بالبحث وتجميع المعلومات المطلوبة والقضايا الأخرى المشابهة .

ومن العادة أن لا يقوم آكثر من اثنى عشر فردا بمهمة الأعضاء المنتظمين لفريق التخطيط (وإن كان العدد المثالي هو ٥ إلى ٧) لكن هذا الفريق سيسأل عدداً كبيراً من الناس في المنظمة عن المعلومات وسيطلب منهم الاشتراك في النواحي المتعددة لعمليات التخطيط ، ولكي يظل أعضاء هذا الفريق يعملون دون مقاطعات فإن لقاءات التخطيط الرسمية ستجري في فندق أو في مكان منعزل أو في منزل أحد أعضاء فريق التخطيط .

بين تلك اللقاءات الرسمية يقوم أعضاء المنظمة المشاركون في التخطيط بعمليات البحث والترتيب وتصنيف المعلومات لكي ينظر فيها فرق البحث .

في اللقاءات التالية سيأخذ فريق التخطيط من عشرة إلى عشرين يوما في اللقاءات الرسمية حسب احتياجات ورغبات المنظمة المعنية ، وقد يستمر كل لقاء من يومين إلى ثلاث أيام وقد توزع فترة اللقاءات على مدى ستة أشهر وسينتهي التخطيط تقريبا في الوقت الذي يبدأ فيه إعداد الميزانية التقديرية لكي يتم التنسيق بين الخطط والميزانية الجديدة .

(١) الخطوة الأولى : التخطيط للتخطيط



٢- استعراض القيم

من الطبيعي أن تبنى القرارات الخاصة بالعمل على الأمور التي تعتبرها المنظمة ذات قيمة (مثلا : النمو ، نوع الرقابة ، الأخلاقيات) .

إن الخطط الاستراتيجية التي لا تهتم بالقيم في المنظمة ستواجه مشاكل كبيرة وقد تفشل أيضا ، ففي أثناء استعراض القيم ومتابعتها يفحص فريق التخطيط العناصر الخمسة التالية :

قيم شخصية لأعضاء فريق التخطيط ، وقيم المنظمة ككل ، وفلسفة العمل ، وثقافة المنظمة ، وقيم المساهمين والمتأثرين بها .

■ القيم الفردية

تشمل هذه الخطوة فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط ، لأن القيم الفردية وبصفة خاصة قيم القياديين والمدراء ـــ كثيرا ما تشكل جزءا من نظام المنظمة ، فمثلا يختلف التأثير الذي يحدثه مدير يؤثر السلامة في العمل عن تأثير المدير الذي يقبل المخاطرة .

وهدف هذه الخطوة ليس التأثير على الأعضاء لكي يغيروا قيمهم لكن لمساعدتهم في تفهم قيم بعضهم البعض وتأثيرهم على المؤسسة .

■ قيم المنظمة

بعد أن يقوم أعضاء فريق التخطيط بفحص قيمهم الفردية ، يقومون بتحديد نوع القيم التي يريدون من المنظمة أن تتبناها وتستخدمها في اتخاذ القرار ، فمثلا قد يقررون الاهتمام بزيادة الربح أكثر من النمو أو قد يقررون اعطاء الجودة قيمة أكبر من الاهتمام بالربح .

إن هذه القرارات مهمة لأن القيم المختارة ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن إنجازه في المنطقة

فلسفة العمل

تحدد بعض المنظمات وتنشر قيمها التنظيمية (قيم المنظمة) في بيان فلسفة العمل .

وحتى لو لم يكن لدى المنظمة فلسفة مكتوبة فإن هناك فلسفات عمل غير مكتوبة يفهمها العاملون .

فمثلا يستطيع العاملون الإجابة بشكل تلقائي على الأسئلة الخاصة بطريقة العمل وإدارة الخلافات ومدى السرعة التي تدفع بها الفواتير .. الخ .

يفحص فريق التخطيط الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل وذلك لتحديد مدى صحتها ومطابقتها بالنسبة للمستقبل .

الثقافة التنظيمية

إن قيم فريق التخطيط ، وقيم المؤسسة ، وفلسفة العمل ، وافتراضات المنظمة حول الأسلوب الذي يعمل به الآخرون وكل ذلك يشكل ثقافة المنظمة.

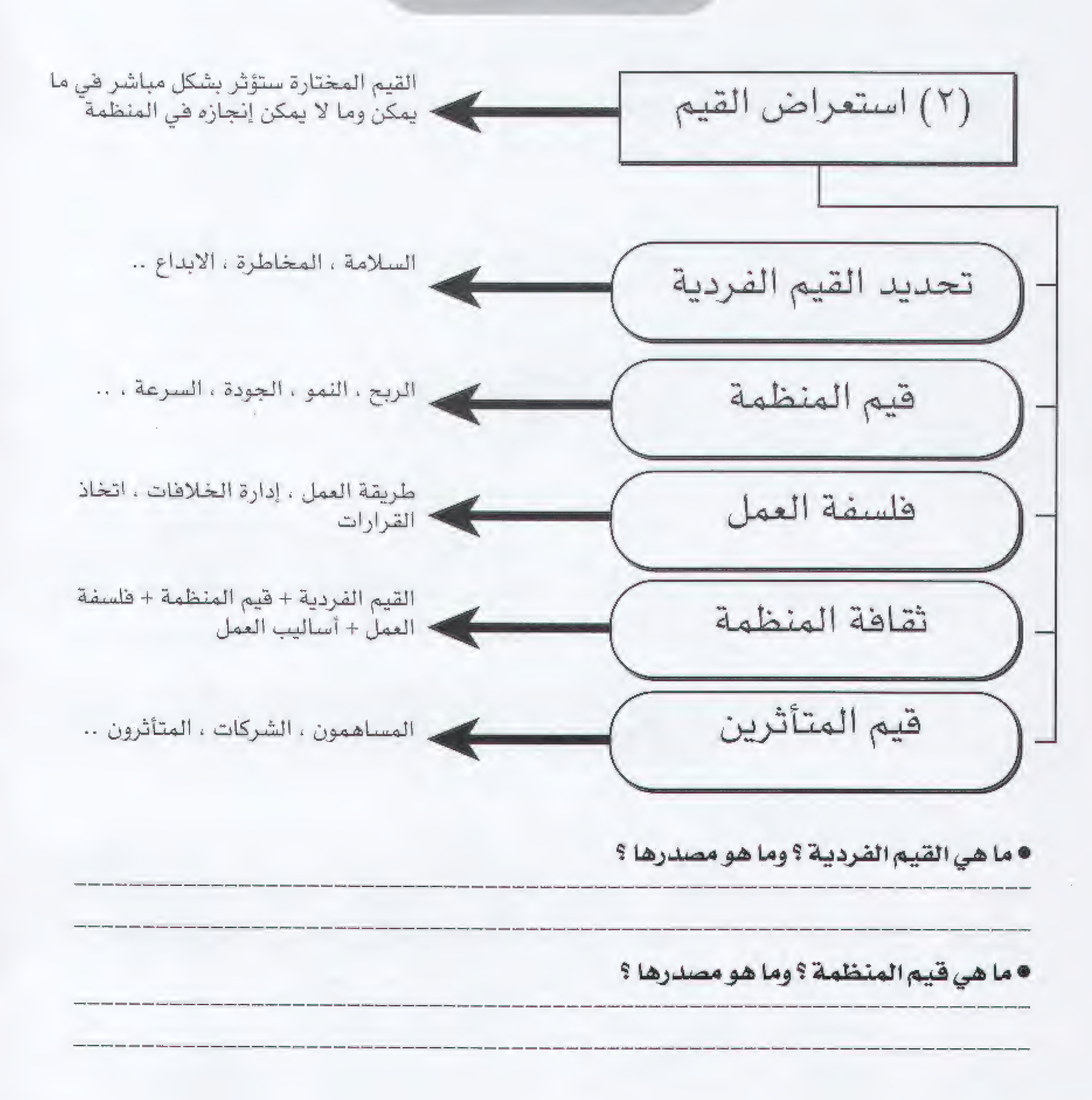
ولكي نحدد ونفهم معنى ثقافة المنظمة ، يقوم فريق التخطيط بفحص الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة وكيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها وأنماطها .

المساهمون والمتأثرون

إن المساهمين هم الأفراد أو الجماعات الذين يعتقدون أن لهم استثمار مادي أو معنوي في المنظمة حالياً أو مستقبلاً .

يحدد فريق التخطيط هؤلاء الأفراد ويتنبأ بطريقة تجاوبهم مع الخطة الاستراتيجية ويشمل المساهمون المدراء ، وجميع العاملين ، والعملاء والزبائن ، والموردين ، والاتحادات والنقابات ، والحكومات ، والدائنون ، والملاك ، وأصحاب الأسهم و غيرهم من المتأثرين بالمنظمة .

٢- استعراض القيم



- **ما هي القيم الفردية ؟ وما هو مصدرها ؟**

- **ما هي قيم المنظمة ؟ وما هو مصدرها ؟**

٣- الرؤية Vision

الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود.

يقوم المخططون (من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشاركهم مستشار أو أكثر) بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة .

وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث ، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تنبع الرؤية .

ولا توجد طريقة علمية باجراءات محددة لوضع الرؤية ولكن يمكن التفكير ببعض الخطوات :

١- يحدد فريق الخطة كم المدة التي سنخطط لها (٥ أو ١٠ أو ٢٠ سنة)

٢- يطلب الرئيس من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها آخذاً بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث .

٣- يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا نقاط الاتفاق والاختلاف ، ومجالات العمل التي بقت وتلك التي ألغيت أو أضيفت .

٤- يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل (انظر شرح المجالات لاحقاً).

٥- يعمل الفريق على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة (وهذه هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب).

٦- يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للمنظمة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

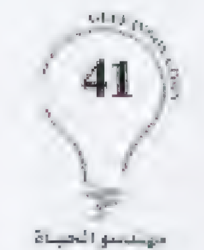


٣- تحديد الرؤية

٣- تحديد الرؤية	الصورة الذهنية للمستقبل المنشود في المدة المحددة.
مدة الخطة	كم المدة التي سنخطط لها ؟
الرؤ ية الشخصية لكل فرد من الفريق	كيف يرى أعضاء المنظمة صورتها عند انتهاء المدة المحددة ؟
مجالات العمل المتفق عليها	يتفق الفريق على ابقاء بعض المجالات أو إضافة أو الغاء البعض.
الرؤية لكل مجال	يحدد الفريق ما يمكن تحقيقه في كل مجال.
العبارة الملخصة	يلخص الفريق رؤيته لكل المجالات في عبارة جامعة لرؤية المنظمة.
الشرح والمعايير	يضع الفريق معاييراً محددة تقيس وصول المنظمة لرؤيتها في كل مجال .

- **ما هي الرؤية ؟**

كيف يصل اليها الفريق؟



٤- تشكيل الرسالة

Mission Statement

رسالة المنظمة تتضح من خلال طبيعة عملها .

وهذه الرسالة لابد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء المنظمة.

ولكتابة "بيان الرسالة" لابد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية :

١- ما العمل الذي تؤديه المنظمة ؟

٢- ولمن تؤدي هذا العمل ؟

٣- كيف تؤدي المنظمة هذا العمل ؟

٤- لماذا وجدت المنظمة ؟

٥- ولابد أن يتحقق فريق التخطيط من القوى التي تحرك المنظمة.

٦- ويحدد الميزة التي تجعل المنظمة متفردة عن منافسيها .

ماذا ؟

توفر كثير من المنظمات الإجابة على مثل هذا السؤال من خلال تسمية السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تؤديها ، وقد يمنعها هذا من رؤية فرص جديدة خاصة بالنمو أو بالتجاوب تجاه المصاعب والتحديات .

لذا يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي تحديد نوع المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات المستهلكين والعملاء وتراعى هذه الأمور عند صياغة "الرسالة" .

وقد يجد فريق التخطيط أن بعض السلع القديمة والخدمات أصبحت مهجورة في حين يتزايد الطلب على السلع والخدمات الجديدة، ولابد أن يصل فريق التخطيط إلى رأي موحد في الإجابة على السؤال السابق " ماذا " بشكل موسع أو موجز.

من ؟

لا توجد منظمة أو شركة باستطاعتها تلبية احتياجات كل الزبائن أو العملاء لذا يتطلب بيان الرسالة أو صياغتها تحديدا واضحا لأي جزء من الزبائن المحتملين تتوجه المنظمة بشكل أساسي ، ويسمى هذا الانتقاء " بتقسيم السوق " .

الأسواق يمكن أن تقسم بوسائل عديدة ، جغرافيا ، اجتماعيا ، ماليا ، عرقيا .. وهكذا ؟

كيف ؟

إن تحديد الكيفية التي تحقق بها المنظمة رسالتها قد تشمل استراتيجية التسويق مثل كونها منظمة إنتاجية منخفضة التكلفة أو رائدة في مجال التكنولوجيا ، وقد تشمل توصيل المبيعات إلى المنازل أو التسويق بالبريد المباشر ، وقد تشمل عدة عمليات توصل المنظمة من خلالها المنتجات أو الخدمات إلى مجموعة محددة من المستهلكين .

لماذا ؟

يقوم فريق التخطيط بفحص السبب الرئيسي لتأسيس المنظمة وما هي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها ويصبح سبب تواجدها هذا جزءا من تشكيل الرسالة .



القوى المحركة

تعتبر هذه النقطة عنصرا آخرا مهما في تشكيل الرسالة .

هناك العديد من القوى المؤثرة في الشركة منها السلع المقدمة ، طريقة التوزيع، التكنولوجيا ، وضع السوق ، كما أن القياديين لهم دائما مصالح شخصية توجه منظماتهم .

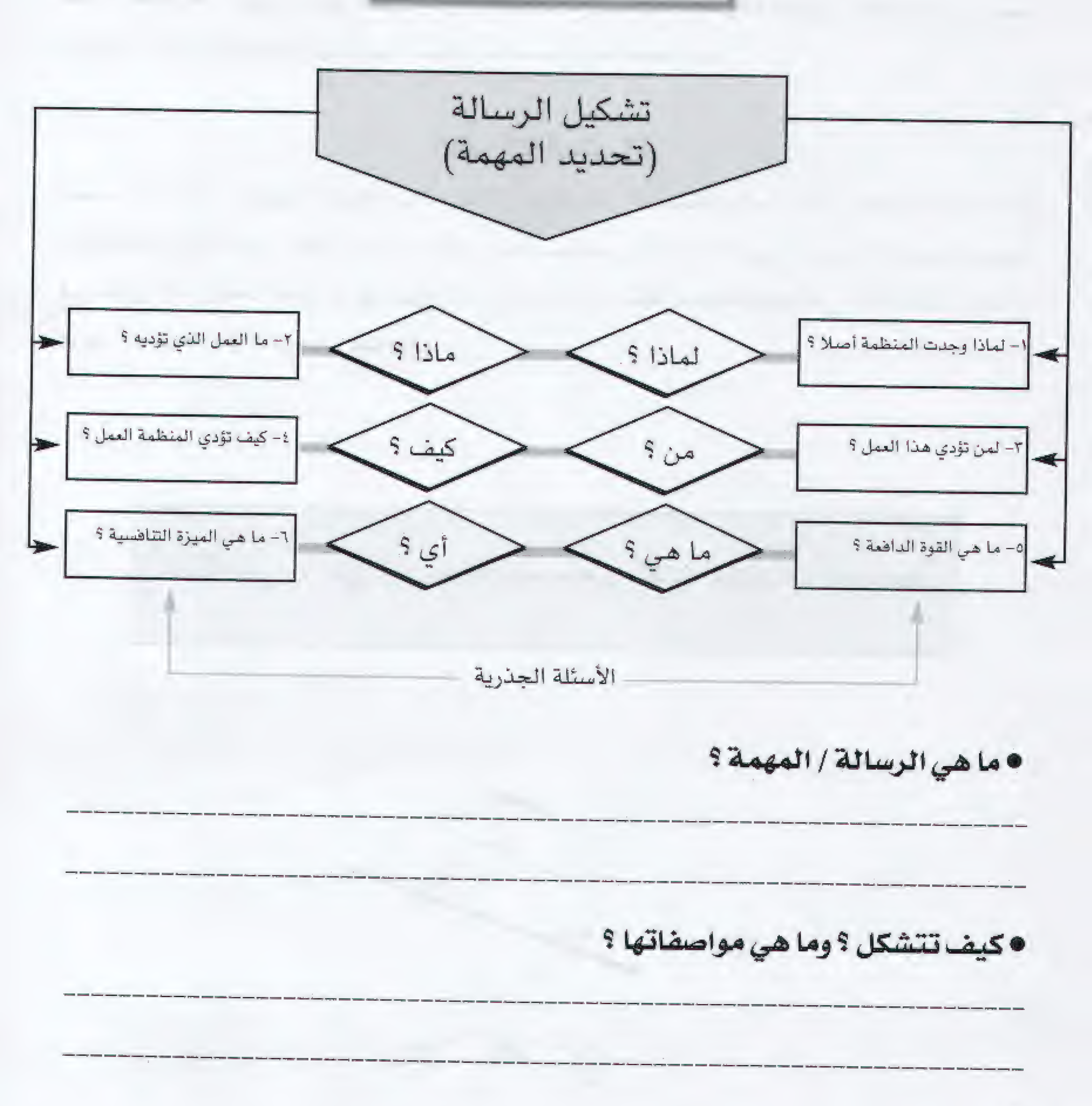
القدرات المتميزة

عنصر آخر من " تشكيل الرسالة أو المهمة " هو تحديد الصفات والمزايا التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها ، فمثلا يمكن أن تكون المؤسسة هي المكان التعليمي الوحيد الذي يوفر تدريبا في مجال الإدارة بعد العمل أو في نهاية الأسبوع وذلك في مجال سوقه الجغرافي ، لذا لابد أن يطرح فريق التخطيط سؤالا ويجيب عليه وهو :

" ما الشيء الذي نجيده وكيف ننمي تلك المهارات الخاصة "



٤- تشكيل الرسـالة (تحـديد المهـمـة)



- **ما هي الرسالة / المهمة ؟**

- **كيف تتشكل ؟ وما هي مواصفاتها ؟**

تشكل الرسالة Mission Formulation

- نوع الخدمة التي تقدمها مؤسستي — @ WHAT ..?
- جمهوري المستهدف — @ WHO ...?
- المسار الذي سأتبعه في تقديم الخدمة لهم — @ HOW ...?
- ما هو سر وجودي ابتداءاً ؟ — @ WHY ...?
- ما هي القوى المحركة المؤثرة في مسيرتي ؟ — @ DRIVING FORCES
- ما الذي يميزني عن غيري ؟ — @ DISTINCTIVE COMPETENCE

مواصفات رسالة المنظمة

١- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع .

٢- أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها .

٣- تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ومن هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد) . (What, Who, How, and Why)

٤- تركز على محور استراتيجي محدد .

٥- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها .

٦- واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل .

٧- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة .

٨- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة .

٩- تعكس معايير قابلة للتحقيق .

١٠- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة .



نماذج من الرسائل

- أكاديمية الإبداع الأمريكية :

أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية .

- مطاعم ماكدونالدز :

نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد مقدم بشكل حسن وبسعر معقول .

- مصاعد أوتيس :

نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا .

- سلاح الجو الأمريكي :

تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقي ، في أي مكان وفي أي وقت ، تصل كل مناطق العالم ، بقوة عالمية .



٥- نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model

أثناء هذه الخطوة من التخطيط الاستراتيجي التطبيقي يحدد أفراد فريق التخطيط الاتجاه الذي يريدون للمنظمة أن تسير فيه وينظرون في مستقبل المنظمة المنشود محددين أوصافها آنذاك . ولابد أن يتطابق المستقبل النموذجي مع رسالة المنظمة.

هناك أربع عناصر أساسية تنشأ عن تخطيط العمل الاستراتيجي وتجعله نموذجا وهي :

١- تحديد مجالات العمل الرئيسية وهي ما يرمز إليه بـ (L.O.B.'s)(Lines of Business)

وهي المجالات المطلوبة لإنجاز مهمتها ، فمثلا قد تعمل شركة تعليمية في مجالات رئيسية مثل التعليم العربي ، التعليم الأجنبي ، التدريب .

٢- تحديد وحدات العمل الاستراتيجية (S.B.U.'s)(Strategic Business Urits)

وهي المنظمات أو الشركات التي يمكن أن تنقسم إليها الشركة أو المنظمة لو أرادت ذلك مستقبلاً. مثلاً شركة التعليم وحداتها الاستراتيجية قد تكون مدرستان عربيتان ومدرسة أجنبية وشركة تدريب كمبيوتر ومعهد تعليم انجليزي وهكذا..

٣- وحدة مؤشرات النجاح الحساسة (C.S.I.'s)(Critical Success Indicators)

لكل وحدة ، ويعني هذا تحديد المعايير التي تشير إلى أن تلك الوحدة سائرة حسب الخطة الجديدة وهي ناجحة في عملها .

فمثلا : لو أن رضا المستهلك كان من أحد أهدافها فلابد أن يحدد فريق التخطيط المعايير التي تشير إلى تحقيق الحد الأدنى من رضا الزبون، ومن المؤشرات كأمثلة : الحد الأدنى من عدد الزبائن وحجم الودائع ونسبة الأرباح وكمية المشتروات والحصة في السوق وسرعة انجاز المعاملات. فاذا نزلت الوحدة في أدائها عن هذا المستوى تعتبر فاشلة في ذلك المعيار. اذاً المؤشرات في حقيقتها هي الأهداف في حدها الأدنى .

٤- تحديد الآليات الاستراتيجية (Strategic Thrusts)

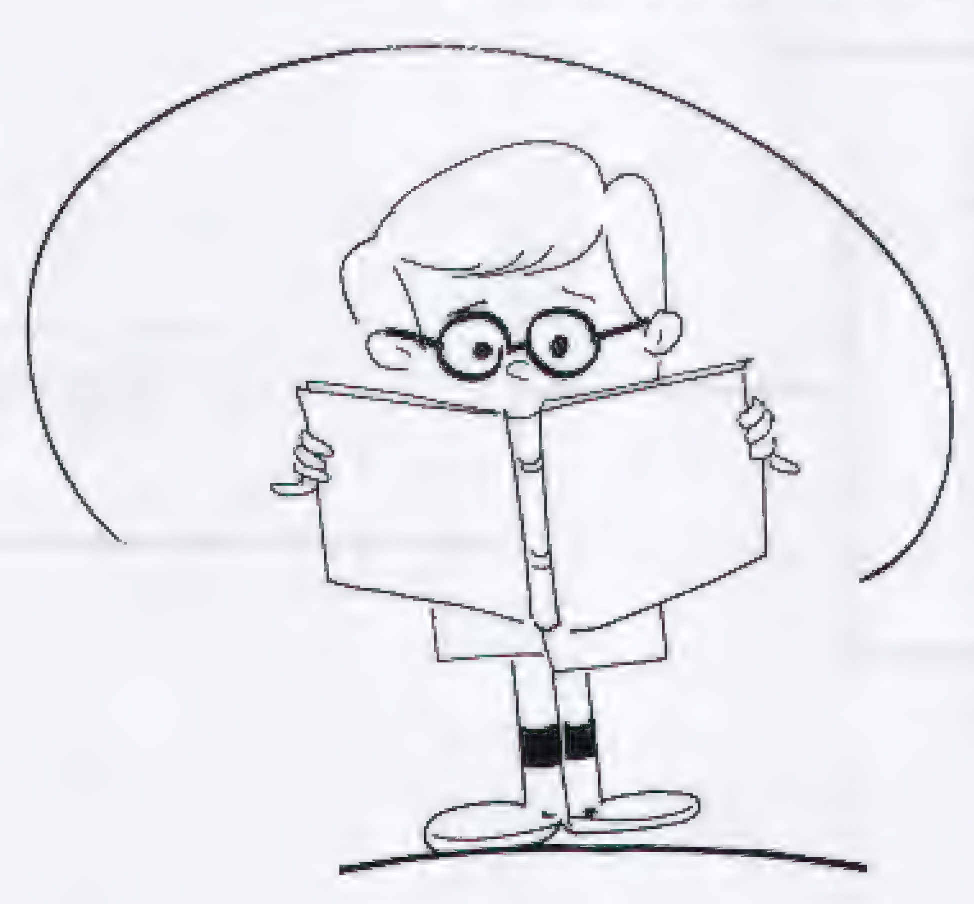
التي ستستعملها المنظمة لتحقيق مستقبلها المثالي وهي الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات وتحقيق المؤشرات ، فعلى سبيل المثال قد تشمل تلك الآليات الاستراتيجية تأسيس قسم للموارد البشرية وإنشاء نظام جرد سريع ، وتعديل في نظام خدمة الزبائن وغيرها من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها .

٥- تحديد نوع الثقافة (Organizatonal Culture)

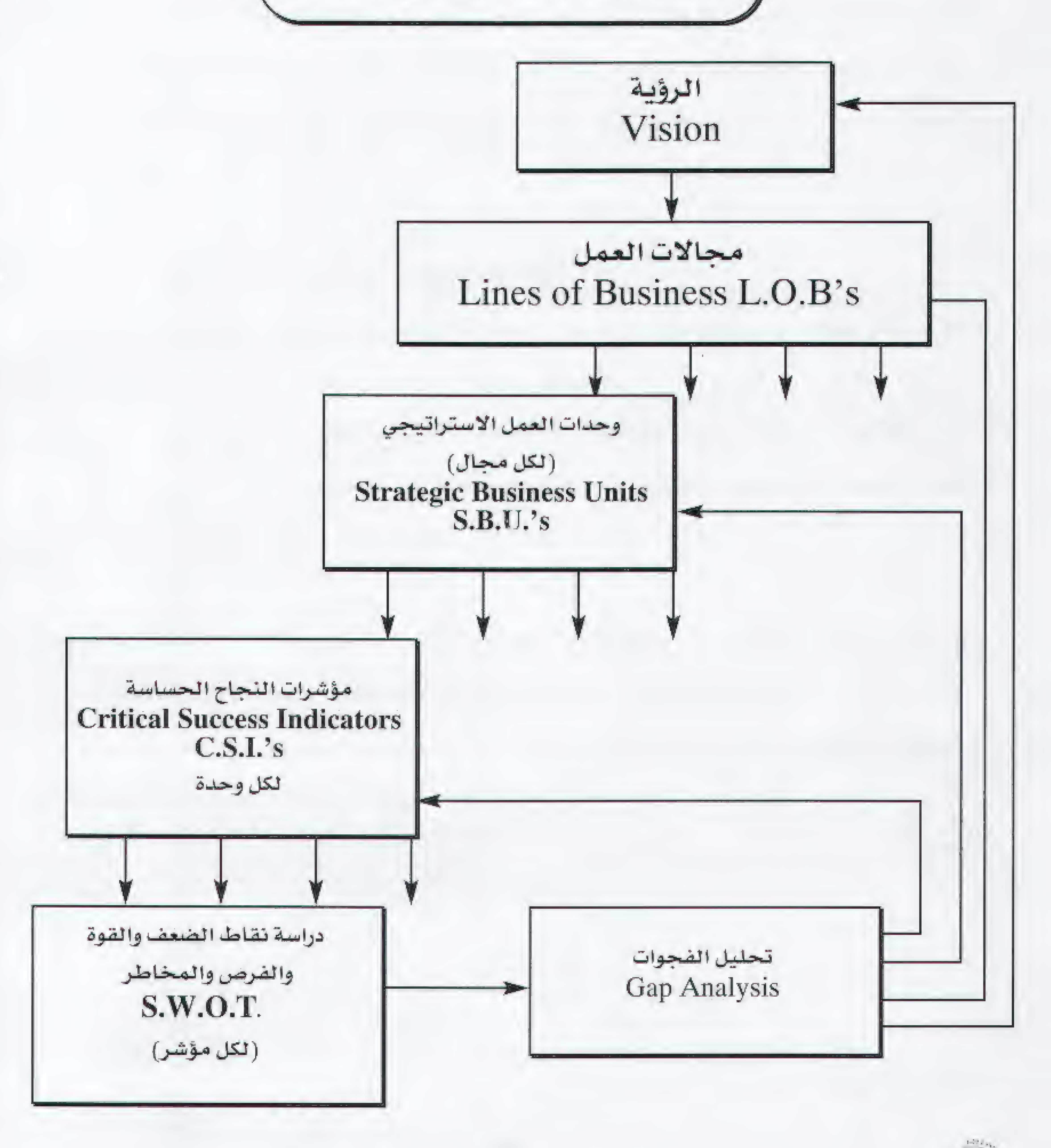
تحديد نوع الثقافة الضرورية لدعم مجالات العمل والوحدات الاستراتيجية ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات الاستراتيجية .

تعتبر بيئة الإنجاز وبيئة المساندة بعض الأمثلة من أنواع الثقافة ، ففي بيئة الإنجاز يكافأ العمال على إنجازاتهم وليس على مجهوداتهم غير المنتجة وفي البيئة المساندة يقيم العامل حسب علاقاته الاجتماعية كما أن التناسق بين المستخدمين أمر مهم .

وبالرغم من ضرورة أن لا يسمح أفراد فريق التخطيط للوضع الحالي من إعاقة أحلامهم وخططهم بالنسبة للمستقبل ، فعليهم أن يركزوا على إبداعاتهم في إيجاد أحلام واقعية تتطابق مع " الرسالة " كما لابد أن يضعوا أولويات بين الاتجاهات التي يخططونها للمستقبل ، وايجاد البيئة والثقافة التنظيمية المناسبة لتلك الآمال والأهداف والاتحاهات .



نموذج العمل الاستراتيجي
Strategic Business Model



٥- اختيار نموذج العمل الاستراتيجي

(٦) اختيار نموذج العمل الاستراتيجي

- ١- تحديد مجالات العمل الرئيسية L.O.B.'s
- ٢- تحديد الوحدات الاستراتيجية S.B.U.'s
- ٣- توصيف مؤشرات النجاح الحرجة C.S.I.'s
- ٤- تحديد الآليات الاستراتيجية Thrusts
- ٥- تحديد نوع ثقافة المنظمة Culture

- ماذا نقصد بمجالات العمل ؟ وكيف نحددها ؟
- ماذا نقصد بالوحدات الاستراتيجية ؟ وكيف نحددها ؟
- ماذا نقصد بمؤشرات النجاح الحرجة ؟
- ماذا نقصد بالآليات الاستراتيجية ؟
- ماذا نقصد بثقافة المنظمة ؟

٦- تقييم الأداء (دراسة الواقع) SWOT

بعد تحديد المستقبل النموذجي يفحص فريق التخطيط أداء المنظمة الحالي والماضي والقريب . وبالنسبة لهذا التحليل يحتاج الفريق عدة أنواع من المعلومات مثل معدلات الإنتاج والإيرادات وعوائد الاستثمار ، معدل الخراب ، معدلات دورة رأس المال والدورات الزمنية للمنتجات وسرعة انجاز المعاملات ومستوى رضى الجمهور، ويمكن أن يسأل كل العاملين على مختلف مستوياتهم للمساعدة في توفير المعلومات .

ويعتبر تقييم الأداء أكثر المراحل تفصيلا واستهلاكا للوقت في التخطيط الاستراتيجي لكنه إذا ما تم بشكل مناسب فإنه سيشير إلى قدرة المؤسسة على الحركة في اتجاه المستقبل النموذجي .

■ تحليل مجالات العمل الرئيسية والوحدات الاستراتيجية:

لابد من أن يحلل كل مجال من مجالات العمل (الرئيسية) بشكل مستقل وكذلك الوحدات وذلك لتحديد أيها أكثر نجاحا وأيها يعمل بشكل ضعيف .

قد يكتشف فريق التخطيط أن أنظمة المتابعة غير كافية للتحديد بدقة مستوى أداء مجالات العمل أو الوحدات ، في تلك الحالة لابد أن يؤسس الفريق أنظمة متابعة فعالة .

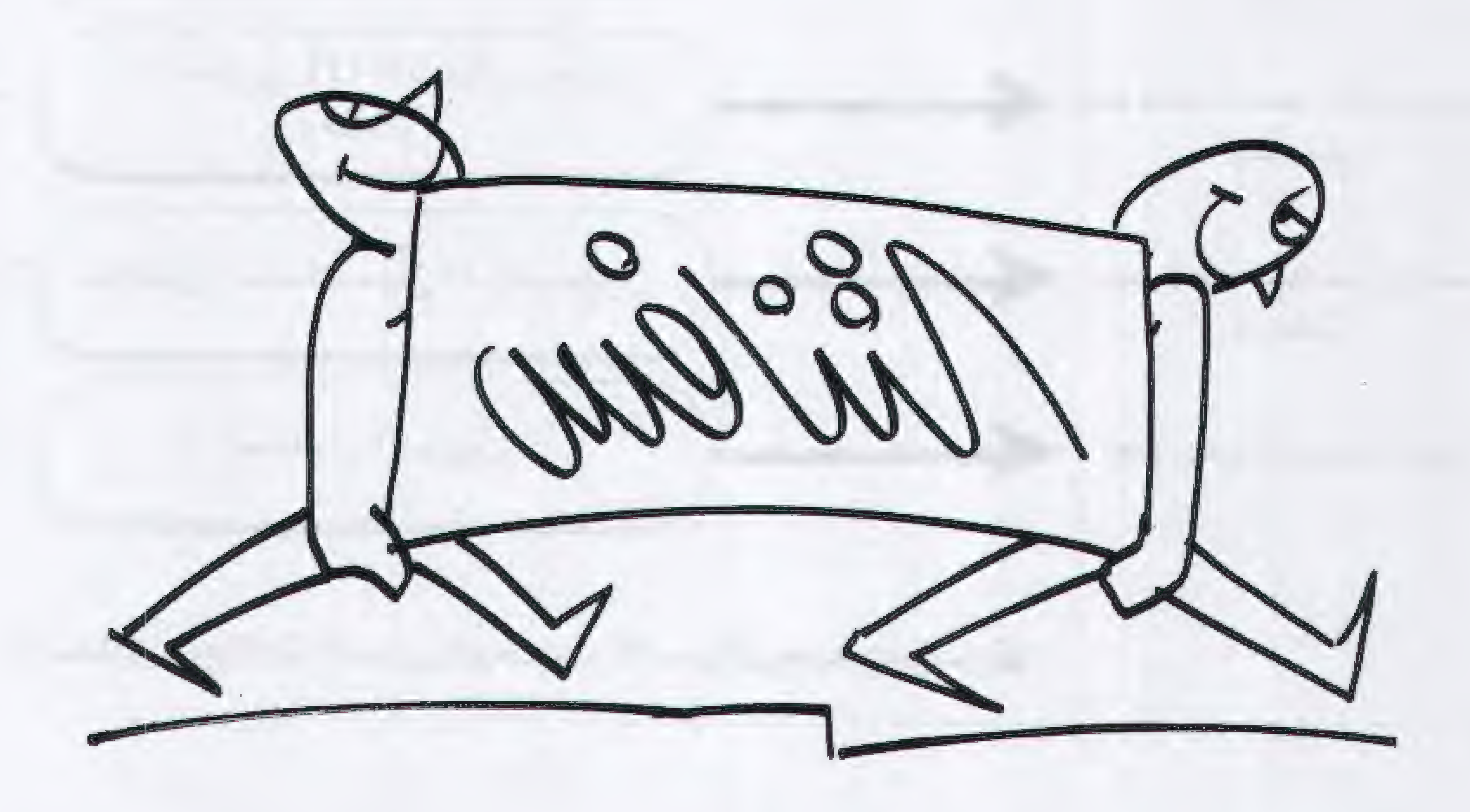
■ تحليل SWOT

أثناء الخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي كل مؤشر حساس وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وهذا التحليل يسمى(SWOT) ، ومرة ثانية قد يطلب من العاملين المساعدة في تحديد عناصر (SWOT) .

■ تحليل المنافسين :

إن تحليل المنافسين يعد جزءا مهما من تقييم الأداء حيث يحاول المنافسون أن يزيدوا من حصتهم في السوق عن طريق إبعاد المستهلكين عن المنظمات الأخرى .

يحتاج فريق التخطيط إلى جهاز إنذار مبكر لكي يراقب خطط المنافسين الاستراتيجية بهدف تطوير إجراءات مضادة وضرورية للمحافظة على حصة المنظمة في السوق أو زيادته عن المنافسين .



٦- تقييم الأداء



- **تحليل مجالات العمل والوحدات الاستراتيجية ومؤشراتها :**

- **تحليل مواطن الضعف والقوة والفرص والمخاطر لكل منها :**

- **تحليل السوق والمنافسين :**



يعتبر تحليل الفجوات اختبارا للواقع بمعنى أنه مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة وبين الوضع المطلوب حسب الخطة الاستراتيجية .

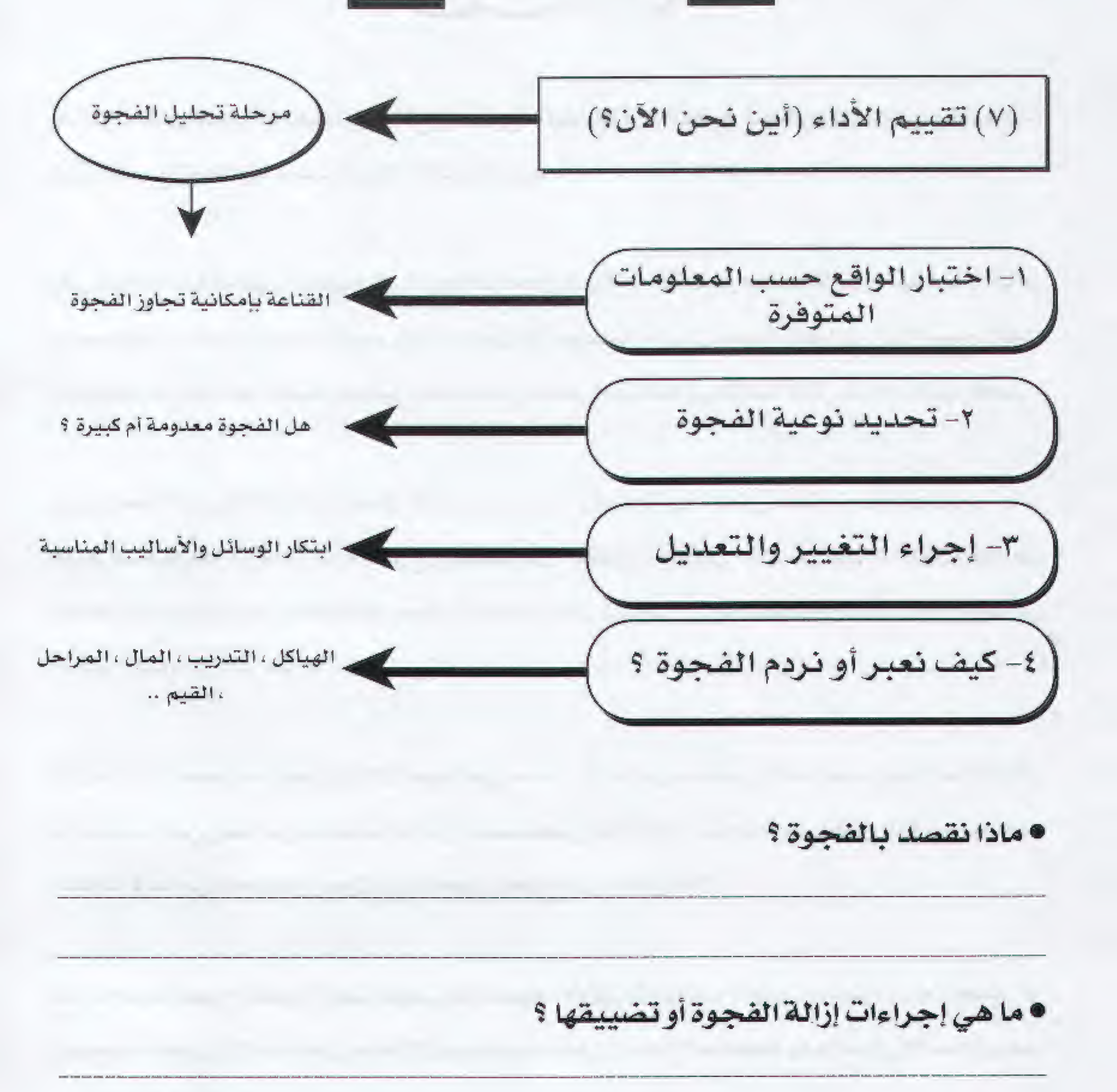
وفي حالة إشارة تحليل الفجوة إلى أن هناك فجوة قليلة أو أنها لا توجد أصلا بين الموقف الحالي والمستقبل النموذجي فهذا يشير إلى أن فريق التخطيط لم يبذل جهدا كافيا في إبداع حلم أفضل للمنظمة أو وحداتها وعليه أن يغير الخطة لكي يجعل المنظمة ووحداتها تأمل في مستقبل أفضل .

ومن ناحية أخرى إذا كان المستقبل النموذجي بعيدا وخيالياً أي لا يمكن تحقيقه فعندها يجب على فريق التخطيط أن يعدل من النموذج ويخفف من الطموح ، وكثيرا ما يمكن إيجاد حلول وسط في اتجاهين فيعمل فريق التخطيط بجهد لإيجاد وسائل تهدف إلى ردم الفجوة وكذلك التخفيف من الحلم النموذجي إلى حد ما .

ولأن فريق التخطيط ينظر إلى كل فجوة على حدة (أي بشكل مستقل) فقد يجد وسيلة ما لإغلاق كل فجوة ، لكن ربما يدرك عندئذ أنه من المستحيل إغلاق كل الفجوات في نفس الوقت وعند هذه النقطة لابد من اتخاذ قرار حول أي الفجوات تحتاج إلى إغلاق أولا .

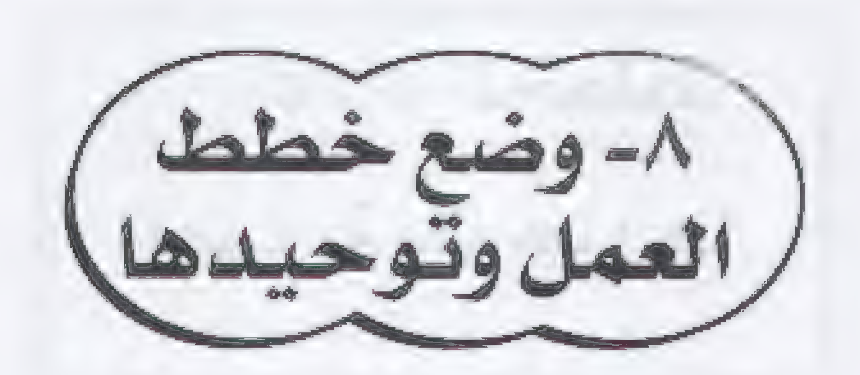
عند تحديد نموذج العمل الاستراتيجي تم تحديد الأولويات ، وأثناء تحليل الفجوات يتم تحديد أي الفجوات تغلق أولا بناء على هذه الأولويات وبناء على رسالة المنظمة وكذلك أي الأحلام يجب تخفيفها أو تغييرها .

٧- تحليل الفجوات



- ماذا نقصد بالفجوة ؟

- ما هي إجراءات إزالة الفجوة أو تضييقها ؟



٨- وضع خطط العمل وتوحيدها

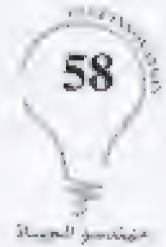
بمجرد أن تصبح الفجوة معقولة بين المستقبل النموذجي وقدرة المنظمة على إدراك ذلك المستقبل ، عندئذ تكتب خطة تشغيل لكل وحدة استراتيجية .

وفي حالة المنظمة العادية تشمل خطة التشغيل خططا جزئية هي خطة مالية ، وخطة إنتاج أو خدمة، وخطة تسويق ، وخطة موارد بشرية وخطة معدات ورأس مال وهكذا .
تعد مسودة هذه الخطط مقدما كما تعد القرارات الخاصة بالميزانية الشاملة لكي يمكن تضمين كل الخطط النهائية في الميزانية .

ويجب أن تتفهم كل الوحدات الوظيفية الخطط التي طورتها كل الوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة ، تعتبر هذه العملية صعبة لأن كل وحدة جزئية سوف تبدأ الصراع من أجل الحصول على أكبر قدر من المصادر والموارد المالية والبشرية وغيرها وهي محدودة .

فمثلا قد تحتاج الإدارات المختلفة إلى خدمات قسم الرسومات أو تحتاج إلى موظفي الكمبيوتر ولكنهم لا يستطيعون تلبية الحاجات جميعها في نفس الوقت وهنا سيبدأ الصراع .
وعندها ينبغي على فريق التخطيط تحديد الأولويات وتوزيع الطاقات والتنسيق بينها وهذا المقصود بتوحيد خطط العمل .

ويجب فحص كل خطة مرة أخرى . وكذلك " الرسالة " وفحص القيم لمعرفة مدى تطابق الأعمال المقترحة مع رغبات المنظمة ، وإذا لم تتفق الوحدات المختلفة تصبح المسؤولية من عمل الرئيس التنفيذي لوضع الأولويات واتخاذ القرارات .



٨- إعداد الخطط العملية وتوحيدها

٩- وضع خطط العمل وتوحيدها

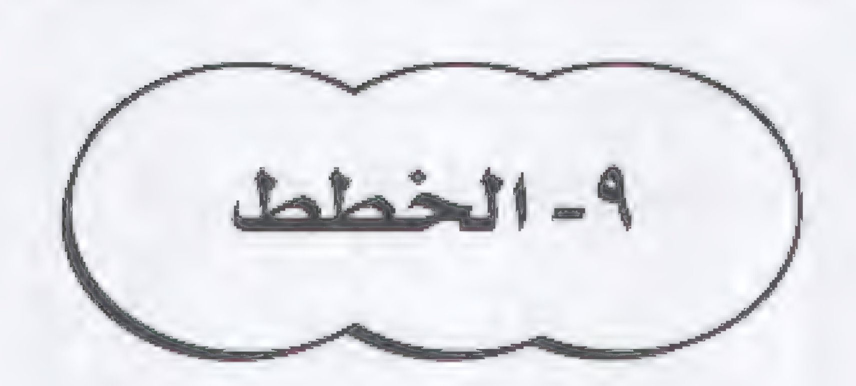
- ١- كتابة الخطة التشغيلية العامة
- ٢- كتابة الخطة التفصيلية لكل وحدة
- ٣- كتابة الخطة التنفيذية الموحدة
- ٤- فحص الخطط ومقارنتها
- ٥- الشرح والتفهيم والتوضيح
- ٦- الهيكلة المناسبة وتوزيع الأدوار
- ٧- وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها
- ٨- السياسات،والإجراءات،والتعليمات

- **كيف نضع الخطط العملية ؟**

- **كيف نوحد الخطط العملية ؟**

- **ما هي السياسات ؟ وما هي أنواعها ؟**

- **ما هي أنواع الموازنات ؟**



٩- الخطط

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الأحداث التي من المحتمل حدوثها بشكل رئيسي في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر باستمرار على المنظمة.
ولكن هناك الكثير من الأحداث الأخرى التي يمكن أن تؤثر في المنظمة لكن احتمال حدوثها ضعيف لدرجة أنه لا يستحق التوقف عندها .،

واذا قضى فريق التخطيط وقتا كبيراً في عمل خطة بديلة لكل احتمال فلن يتوفر لهم وقت كافٍ للأعمال الأخرى المتعلقة بالخطة الاساسية.
ورغم ذلك هناك مستجدات قد تؤثر في المنظمة تأثيرا كبيرا ويجب الاهتمام بها حتى لو كان احتمال حدوثها قليلا ، فعلى سبيل المثال قد يناهز عمر رئيس المنظمة الرابعة والثلاثين ويتمتع بصحة جيدة ومن غير المحتمل في تقدير البشر أن يموت خلال الخمس سنوات التالية ، ومن ناحية أخرى لو كان هذا الرئيس هو الشخص الوحيد القادر على إدارة المنظمة وأن غيابه قد يؤثر في نجاح العمل بدرجة كبيرة عندئذ لابد أن يعد فريق التخطيط بعض الخطط تحسبا لهذه الحالات الطارئة ، أي لابد أن تساعد الخطط الطارئة للمنظمة على تطوير نظام متابعة دقيق يوفر إشارات إنذار مبكر للاحتمالات (خارج وداخل المنظمة) والتي تؤثر في المنظمة تأثيرا بالغا .

اذاً الخطط البديلة هي خطط مختصرة لكل أمر احتمال حدوثه قليل ولكن آثاره كبيرة لو حدث فعلاً (أي اذا حدث كذا سنفعل ما يلي).
وتختلف الخطط البديلة عن الأصلية في أن البديلة ليست مفصلة كالبديلة (الخطة البديلة عدة سطور من الاجراءات الرئيسة - لا تتجاوز صفحة واحدة - لكل احتمال).
ثم توضع مؤشرات لبدء الخطة البديلة (اذا حدث أي مما يلي سيبدأ العمل بالخطة البديلة) وتعمم هذه المؤشرات والخطط البديلة على الجميع .



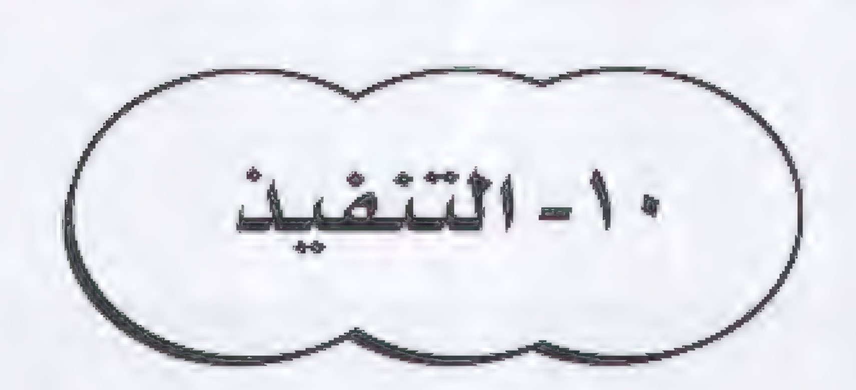
٩- إعداد الخطط البديلة

١٠- الخطط البديلة (خطط الطوارئ)

١- تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة	٢- تحديد درجة الخطورة أو الربحية
٣- تحديد احتمالية الحدوث أو الحصول	٤- وضع الخطوط العريضة للخطط البديلة
٥- تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل	٦- تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

- **لماذا نلجأ إلى إعداد الخطط البديلة :**

- **ما هي أهم مواصفات الخطط البديلة :**



١٠- التنفيذ

تكمن ثمرة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ ولن تحقق الخطة شيئا يذكر إذا ما ظلت دون تطبيق حبيسة الأدراج وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدى .

وعندما تكتمل الخطة وتصبح جاهزة للعمل فلا مانع من إقامة احتفال لعرضها وشرحها للعاملين لأن المنظمة على وشك أن تبدأ رحلة جديدة في اتجاه جديد .

وكل عضو في المنظمة لابد أن يشعر بالمشاركة لأن نجاح الخطة الاستراتيجية يعتمد على تعاون كل المنظمة ، لقد قيل أن خطة بجودة (جيدة) تنفذ بطريقة (ممتازة) سوف تفوق في الأداء خطة بجودة (ممتازة) تنفذ بطريقة (جيدة) .

قد تشمل مرحلة التنفيذ عدة أشياء مثل بناء جديد ، تدريب فني ، بناء فريق العمل ، دورة زمنية أقصر للمنتجات (أحيانا ما يشار إلى تلك الفترة بدورة زمنية أسرع)، إدارة جديدة، جودة كاملة ، بحوث مستمرة وتطوير ، وهذا كله يعتمد على نوعية المنظمة ورسالتها .

كما يتم توفير " رسالة المنظمة " لاطلاع جميع العاملين .

فعند الحاجة لاتخاذ قرار يتعلق بالعمل يمكن أن يسترشد الموظف أو العامل "بالرسالة" للتأكد من أن قراره يتطابق مع مهمة المنظمة .

ونعرف أن الخطة الاستراتيجية بدأت في مرحلة التنفيذ إذا كان العاملون يتساءلون دوما " هل قرارنا يتطابق مع أهداف الشركة وخطتها الاستراتيجية ؟ " عندئذ يطمئن فريق التخطيط بأن الخطة الاستراتيجية قد بدأت عملياً .



(١٠) تنفيذ الخطة

١- وضع برنامج لتوصيل الخطة للمنفذين	٢- التأكيد على رسالة المنظمة وحفظها
٣-إقامة احتفال ببدء تنفيذ الخطة	٤- توفير نسخ كافية من الخطة للاسترشاد
٥- اعتبار بداية التنفيذ عند الشروع في الإجراءات	٦- مراجعة أي قرار استراتيجي حسب الخطة

- **ما هي الاعتبارات الأساسية أثناء التطبيق ؟**

- **ماذا نقصد بمراقبة البيئة ؟**

ثالثاً

التخطيط الاستراتيجية

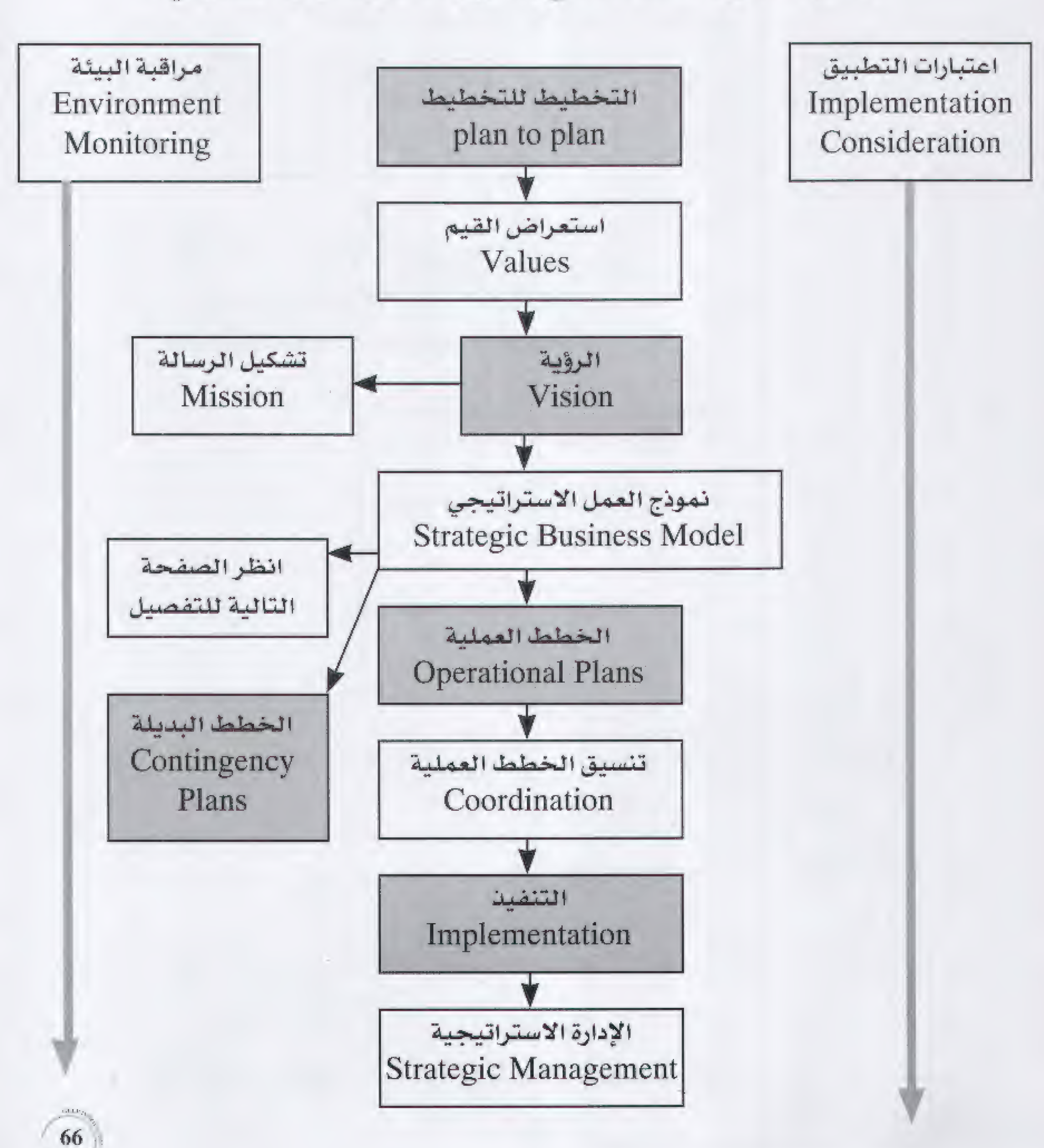
خطوة خطوة

في الصفحات التالية ستجد ملخصاً للتخطيط الاستراتيجي أتمنى إن سرت معه خطوة خطوة أن ينتج لديك خطة استراتيجية عملية فيها كل ما شرحناه في السابق

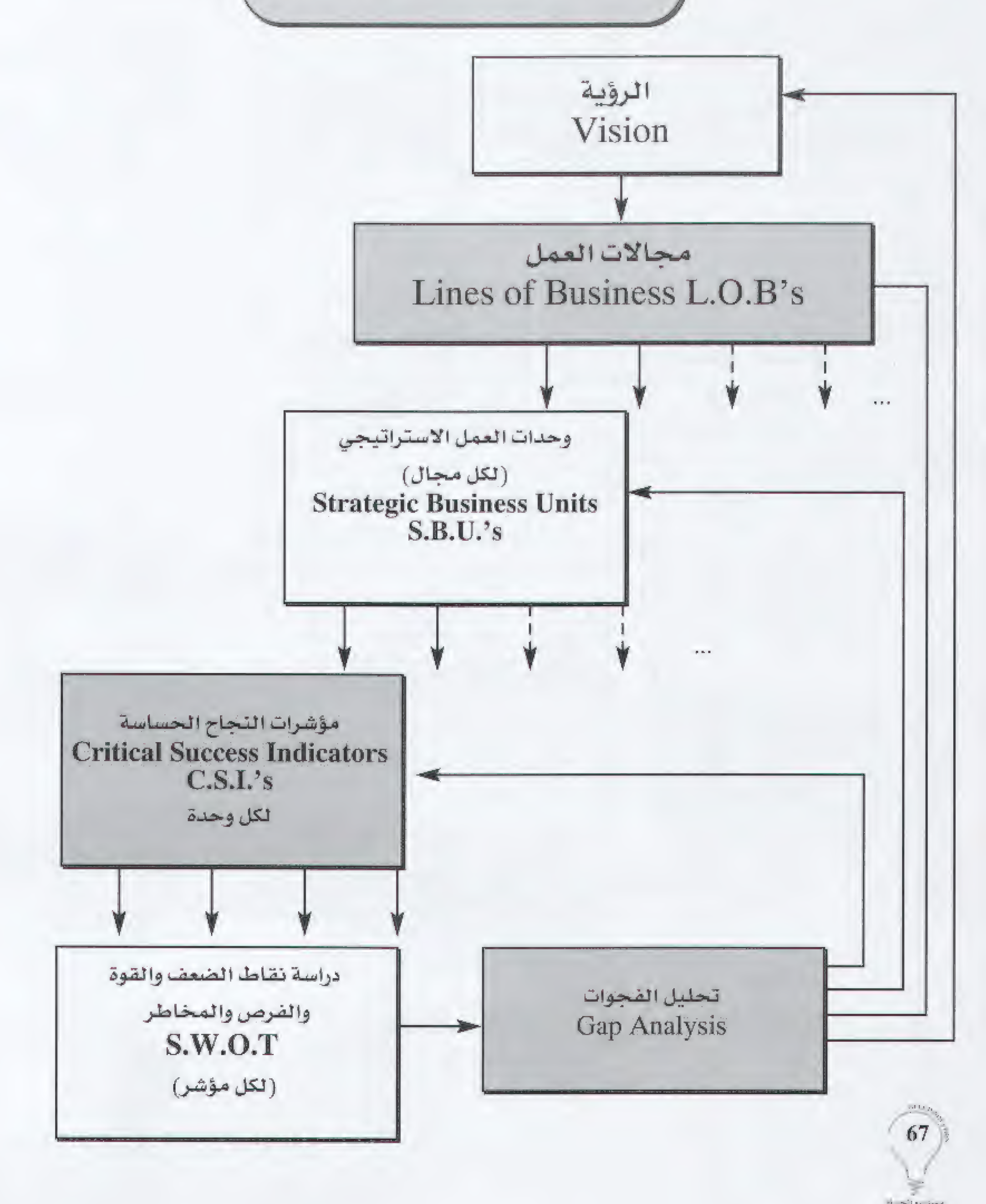


النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي

حسب نظرية Pfieffer مع تعديل السويدان والعدلوني



نموذج العمل الاستراتيجي
Strategic Business Model



١- التخطيط للتخطيط

× **ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:**

- [ ] تحديد أعضاء فريق التخطيط والمساهمة المتوقعة من كل منهم . (والتأكد من مناسبة الفريق بحيث يكون فيهم من يفهم بالتخطيط الاستراتيجي ومن لديه المعلومات الهامة وأفراداً من القيادة وغيرهم من الضرورين للتخطيط)

- [ ] تفريغ الفريق (كليا أو جزئيا) ، ووضع جدول اللقاءات وأماكنها .

- [ ] تحديد مدة عمل الفريق .

- [ ] تحديد المتأثرين بعملية التخطيط وتحديد أدوارهم .

- [ ] الوعي بالبيئة التنافسية .

- [ ] الوعي بنموذج التخطيط الاستراتيجي العملي وخطواته .

- [ ] تفهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .

- [ ] تحديد الأمور المطلوبة من المنظمة وقيادتها لدعم عملية التخطيط .

- [ ] تحديد المعلومات المطلوبة وإجراءات تجميعها وتصنيفها .

٢- تحديد مدة الخطة الاستراتيجية

إليك المدد التقديرية حسب حجم المنظمة وهي قابلة للزيادة والنقصان .

- ١- المنظمات الصغيرة : ٥ سنوات (أقل من ١٠٠ موظف)
- ٢- المنظمات المتوسطة : ١٠ سنوات (من ١٠٠ - ٥٠٠ موظف)
- ٣- المنظمات الكبيرة والدول : ٢٠ سنة (أكثر من ٥٠٠ موظف)



٣- استعراض القيم

× ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

- ☐ مقارنة القيم الفردية .

- ☐ الاتفاق على القيم المشتركة للمنظمة .

- ☐ تسجيل قيم المنظمة .

- ☐ تفهم فلسفات العمل وكتابتها .

- ☐ فحص الافتراضات التي قامت عليها القيم والفلسفات .

- ☐ الاتفاق على الافتراضات والقيم والفلسفات الصالحة للمستقبل .

- ☐ تفهم ثقافة المنظمة .

- ☐ تحديد المساهمين والمتأثرين بالمنظمة وأهمية كل منهم .

- ☐ تحديد اهتمامات وقيم ومصالح المساهمين والمتأثرين .

- ☐ تحديد كيفية التعامل مع المساهمين والمتأثرين ومدى استعدادهم للتجاوب مع الخطة الاستراتيجية.

٤- الرؤية Vision

الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود.

يقوم المخططون (من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشاركهم مستشار أو أكثر) بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة .

وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث ، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تنبع الرؤية .

ولا توجد طريقة علمية باجراءات محددة لوضع الرؤية ولكن يمكن التفكير ببعض الخطوات :

١- يحدد فريق الخطة كم المدة التي سنخطط لها (٥ أو ١٠ أو ٢٠ سنة)

٢- يطلب الرئيس من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها آخذاً بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث .

٣- يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا نقاط الاتفاق والاختلاف ، ومجالات العمل التي بقت وتلك التي ألغيت أو أضيفت .

٤- يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل (انظر شرح المجالات لاحقاً).

٥- يعمل الفريق على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة (وهذه هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب).

٦- يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للمنظمة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

- ملخص الرؤية

- معايير تحقق الرؤية في جميع أجزائها :

٥- تشكيل الرسالة

× ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

- [ ] تحديد المنتج الرئيسي (أو الخدمة الرئيسية) للمنظمة .

(ما العمل الذي تؤديه المنظمة ؟)

- [ ] تحديد الجمهور (أو المكان أو السوق) المستهدف .

(لمن تؤدي هذا العمل ؟)

- [ ] تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج (أو الخدمة) إلى الجمهور المستهدف .

(كيف تؤدي هذا العمل ؟)

- [ ] تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة .

(لماذا وجدت المنظمة ؟)

- [ ] الاتفاق على نقاط تميز وتفرد المنظمة .

(ما الذي نتميز ونتفرد به ؟ وكيف ننميه ؟)

- [ ] تحديد القوى الإيجابية التي تدفع المنظمة للأمام والقوى السلبية التي تمنعها من التقدم .

(ما الذي يحرك المنظمة ؟)

- [ ] الاتفاق على العبارة الملخصة لرسالة المنظمة .

(اكتب الرسالة في الصفحة التالية)

● الرسالة

مواصفات رسالة المنظمة

تأكد من توفر المواصفات التالية في الرسالة أعلاه :

١- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع .

٢- أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها .

٣- تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ومن هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد) . (What, Who, How, and Why)

٤- تركز على محور استراتيجي محدد .

٥- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها .

٦- واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل .

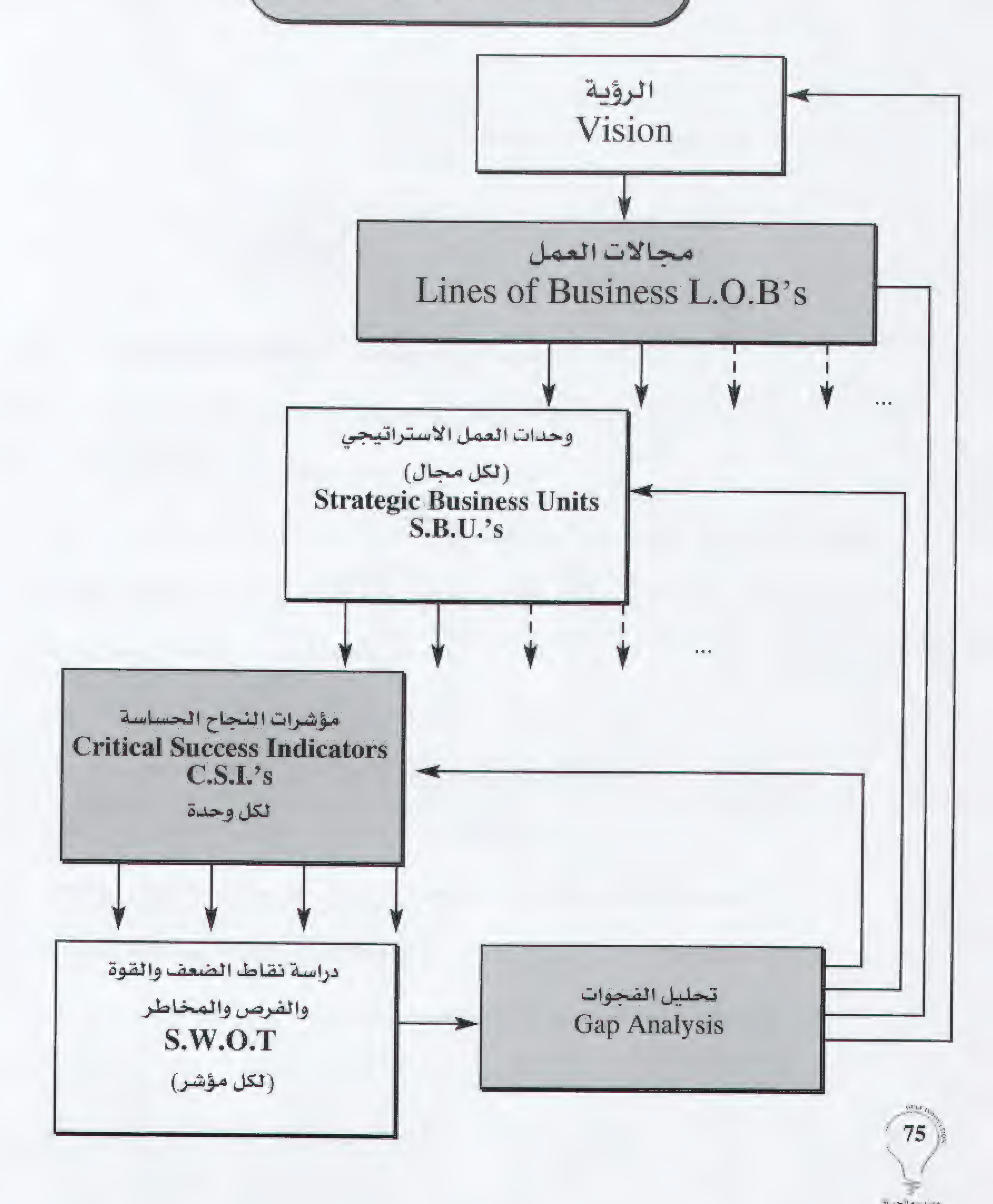
٧- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة .

٨- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة .

٩- تعكس معايير قابلة للتحقيق .

١٠- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة .

نموذج العمل الاستراتيجي
Strategic Business Model



٦- نموذج العمل الاستراتيجي

× ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

- ☐ تحديد مجالات العمل الرئيسة Lines of Business (LOBs) المستمدة من رسالة المنظمة (إلغاء بعض المجالات الحالية إن لزم واستحداث بعض المجالات الجديدة الصالحة).

- ☐ لكل مجال من مجالات العمل حدد الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) أي المنظمات أو الشركات الفرعية أو الأجراء من العمل الرئيسة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ذلك المجال .

- ☐ لكل وحدة من الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) يتم تحديد المؤشرات الحساسة للنجاح في تلك الوحدة.Critical Success Indicators (C.S.I.'s)

- ☐ تحديد طريقة لقياس ومتابعة كل مؤشر .

- ☐ تحديد الآليات الاستراتيجية Strategic Thrusts (أجهزة ، أنظمة ، إدارات ، ...الخ) لإنجاح كل وحدة من وحدات العمل وتحقيق المؤشرات الحساسة للنجاح وقياسها ومتابعتها .

- ☐ تحديد نوعية الثقافة التنظيمية السائدة اللازمة لدعم مجالات العمل الرئيسية ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات الاستراتيجية (طريقة الإدارة ، نظام الحوافز ، العلاقات السائدة ، مجالات الإبداع ، درجة المخاطرة والمغامرة، القوة والنفوذ ، العلاقات الاجتماعية ، درجة الاستقلالية ، ... الخ) .

- ☐ تحديد خطة لتعديل الثقافة السائدة حاليا للوصول للثقافة المطلوبة .

- ☐ تحديد الأولويات في مجالات العمل والأولويات في المؤشرات والآليات لكل مجال .



٧- تقييم الأداء

× **ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:**

☐ تحديد كيف ستتم عملية التقييم من حيث المعلومات المطلوبة وأنواعها ، وتوزيع الأدوار ، وتحديد الجدول الزمني .

☐ تحليل كل مجال وحدة استراتيجية ومؤشراتها الحساسة (SWOT) التالية :

• تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة مع المنافسين المباشرين (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي) .

• تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة (لاستعمالها في تعديل النموذج الاستراتيجي) .

• تحديد مستوى الأداء مقارنا بالأهداف الموضوعة وتسجيل الفجوات في الأداء .

• تحديد نقاط القوة والضعف في الجمهور والفرص المتاحة لزيادة استقطابهم والمخاطر المتوقعة لابتعادهم .

• تحديد نقاط القوة والضعف في المنافسين الرئيسيين والنامين والفرص المتاحة لهم والمخاطر المتوقعة عليهم .

٨- تحليل الفجوات

× ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

- ☐ قارن بين الأداء الحالي والنموذج العملي الاستراتيجي لكل مجال من مجالات العمل ولكل وحدة ولكل مؤشر حساس ولكل آلية .

- ☐ حدد الفجوات في كل مقارنة .

- ☐ إذا كانت الفجوة قليلة أو معدومة فاسأل :
  هل الحلم أو النموذج طموح بشكل كاف أم لا ؟
  وعدل الحلم إن لزم .

- ☐ إذا كانت الفجوة كبيرة أو خيالية فاسأل :
  هل الحلم أو النموذج يمكن الوصول إليه أم هو خيالي ؟
  وعدل الحلم إن لزم أو ابتكر وسائل إبداعية للوصول إليه تختلف جذريا عن الوسائل المتبعة حاليا .



٩- توحيد خطط العمل ووضع

× ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

- ☐ تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية و وحدات العمل الاستراتيجي (الهيكل ينبع من الخطة ومجالاتها ووحداتها).

- ☐ تحديد الوحدات المساندة لتقديم خدمات للوحدات الرئيسية .

- ☐ الطلب من كل وحدة تنظيمية رئيسية تقديم مسودة لخطة عملها وميزانيتها مبنية على مؤشرات النجاح الحساسة ورسالة المنظمة .

- ☐ تجميع خطط العمل ومراجعتها والتنسيق بينها من ناحية الطاقات البشرية والمواعيد الزمنية.

- ☐ تجميع الميزانيات وتنسيقها لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة والتي يمكن توفيرها.

- ☐ شرح خلاصة الخطط العملية لجميع العاملين في كل الوحدات .

- ☐ شرح الخطة العملية لكل وحدة بالتفصيل للعاملين في تلك الوحدة .



١٠- الخطط البديلة

× **ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:**

☐ تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المنظمة وأهم الفرص المحتملة (من داخل أو خارج المنظمة).

☐ تحديد درجة الخطر من كل خطر متوقع أو درجة الربح من كل فرصة محتملة.

☐ تحديد احتمالية حدوث كل فرصة أو كل خطر .

☐ وضع الخطوط العريضة للخطة البديلة للأمور التي احتمالها أكبر من غيرها أو التي درجة تأثيرها أبلغ من غيرها .

☐ تحديد مؤشر عملي لبدء العمل بكل خطة بديلة .

☐ تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات .





١١- التنفيذ

× ضع إشارة عند الإنتهاء من كل بند، واكتب تحت كل بند أية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

- ☐ إيجاد خطة لتوصيل وشرح الخطة ودعمها .

- ☐ التأكيد على " رسالة " المنظمة وحفظها من جميع الأعضاء .

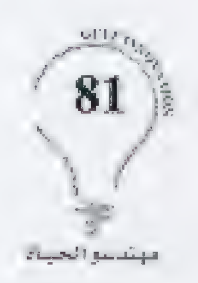
- ☐ لا مانع من إقامة احتفال لإعلان البدء بالخطة الاستراتيجية الجديدة وشرح أهم بنودها .

- ☐ توفير نسخ منها لكل وحدة استراتيجية في العمل لتسترشد بها .

- ☐ تعتبر بداية التنفيذ مع البدء بتطبيق الخطط التفصيلية والشروع في الوسائل والإجراءات .

- ☐ مراجعة كل قرار استراتيجي وكل تغيير في خطط العمل بناءا على الخطة الاستراتيجية .





١٢- مراقبة البيئة

١- هل هناك تغييرات رئيسية داخل المنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ؟

....

....

....

٢- هل هناك تغييرات في القيم العامة ؟

....

....

....

٣- هل هناك ردات فعل إيجابية أو سلبية للتغييرات المتوقعة بناءا على التخطيط الاستراتيجي ؟

....

....

....

٤- هل هناك تغييرات في مستوى الأداء سلبا أو إيجابا تغير من " حجم الفجوات " ؟

....

....

....

١٣- اعتبارات التطبيق

١- ما هي الأمور الملحة في التطبيق وما هي الأمور القابلة للانتظار ؟ ولماذا؟

....

....

....

٢- ما هي الخسائر لو لم تنفذ الأمور العاجلة قبل انتهاء الخطة الاستراتيجية ؟

....

....

....

٣- الأمور غير القابلة للانتظار هل نحتاج تطبيقها بالكامل أم يمكن تطبيقها جزئيا ؟

....

....

....

٤- ماذا لو تبين عند انتهاء الخطة الاستراتيجية الحاجة لتعديلات في الأمور التي نفذناها أثناء التخطيط ، هل هناك خط رجعة ؟ هل يمكن تقليل الخسائر؟

....

....

....

٥- ما هي الفرص التي قد تفرض نفسها وكيف سنتعامل معها ؟ هل سنستغلها فورا ولو كانت خارجة عن الخطة ؟ هل يمكن أن تحرفنا عن مسارنا ؟ هل يمكن تأجيلها لحين انتهاء الخطة ؟

....

....

٦- هل هناك تغييرات رئيسية خارج المنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي؟ هل تغير SWOT الخارجي ؟

....

....

٧- هل هناك تغيير في القيم العامة في الجمهور تؤثر على المنظمة ؟ واختياراتها لمجالات العمل LOBs؟

....

....

٨- هل هناك تغييرات أو ردات فعل إيجابية أو سلبية لدى الجمهور أو المنافسين تجاه توجهات الخطة الاستراتيجية تجعلنا نعيد النظر فيها ؟

....

....

صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي

سطع نجم التخطيط الاستراتيجي في السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنري منتزبرغ هجوماً شديداً عليه في عام ١٩٩٤ من خلال كتابه الشهير (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي) والذي تجد ملخصاً له في الصفحات التالية.

ثم بدأ المدافعون عن التخطيط الاستراتيجي بالرد وكان من أبرز الكتب التي تولت الدفاع (سقوط وصعود التخطيط الاستراتيجي) وغيره وخلاصة الرد :

١- التخطيط الاستراتيجي أداة ولا يصح أن ينظر اليه بقدسية.

٢- رغم الملاحظات التي أثيرت على التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود خطة استراتيجية.

٣- التخطيط الاستراتيجي ينبغي أن يكون مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات ، والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.

٤- نعم هناك تغييرات رئيسية في العالم وكذلك في الظروف الداخلية في المنظمة والظروف المحيطة بها ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.

٥- وأخيراً ما البديل الذي يطرحه المنتقدون فان كان التخطيط بالسيناريو فهو أحد طرق التخطيط الاستراتيجي ويحتاج في النهاية إلى تفاصيل عملية ليمكن تطبيقه وبالتالي عدنا إلى التخطيط الاستراتيجي.

٦- اكتب رأيك أيها القارئ الكريم بعد أن تقرأ الصفحات التالية.

القصور في التخطيط الاستراتيجي

١) اذا كان تحديد الحلم المستقبلي هو أهم شيء في التخطيط الاستراتيجي، واذا كان هذا الامر مازال يعتمد على الابداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الاستراتيجي؟

٢) هل وجود ادارة للتخطيط تعني أننا نخطط فعلاً ؟

٣) هل التخطيط يستحق أن نقوم به ؟

٤) ألا يقيد التخطيط الابتكار والابداع ؟

٥) التخطيط يحد من سلطات الادارة العليا فكيف ستلتزم به ؟

٦) التخطيط ألا يسبب نقصاً في المرونة ؟

٧) كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية ؟

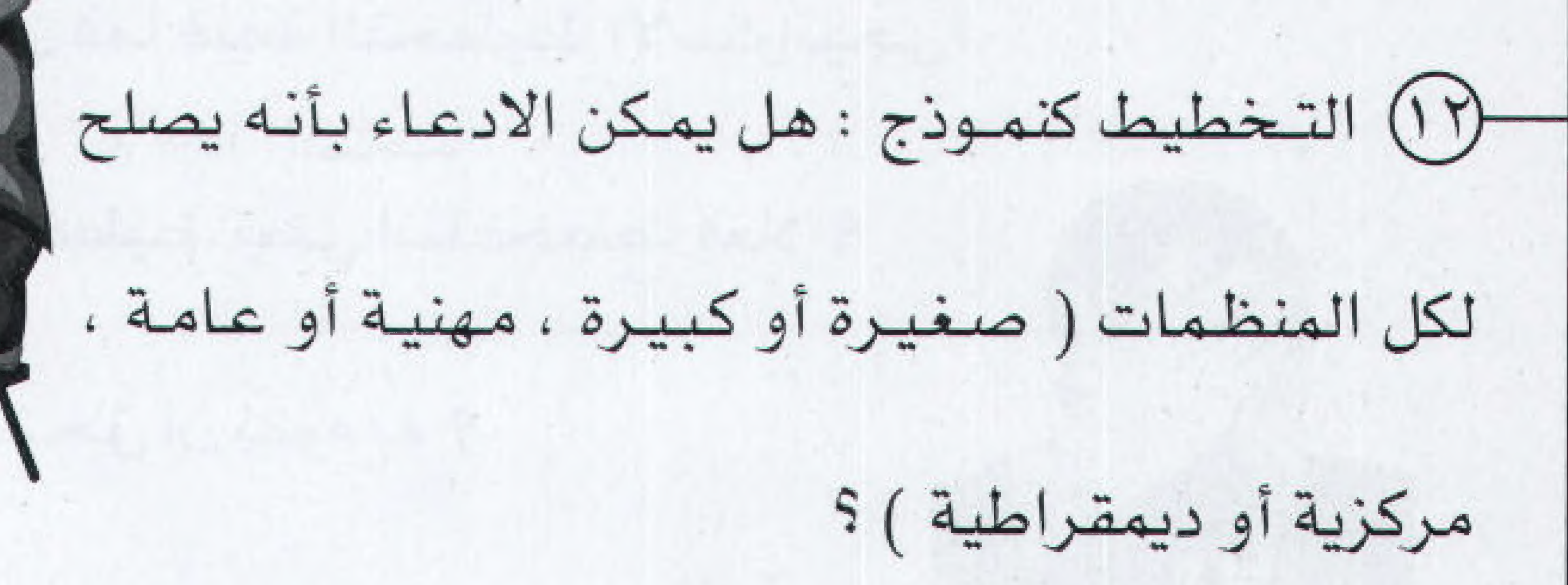
٨) ألا يلغي التخطيط الحدس ؟



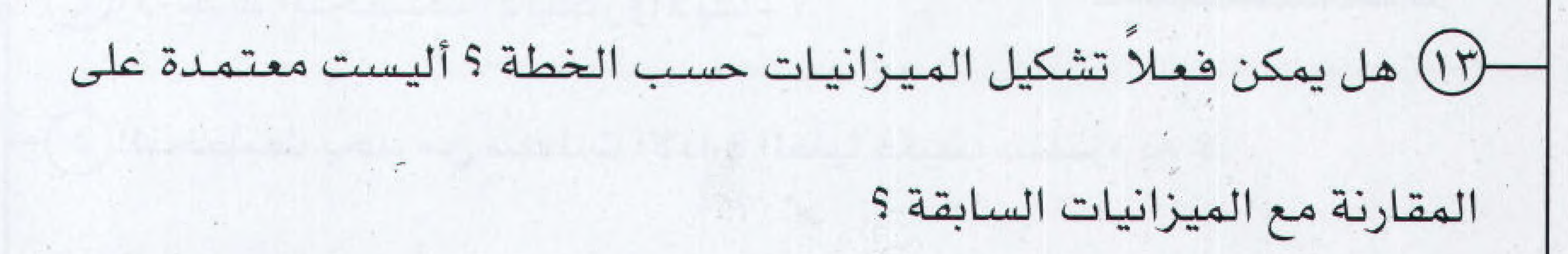
(٩) كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير ؟

(١٠) أليس السيناريو أفضل من التخطيط ؟

(١١) التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها .... أليس كذلك ؟



(١٢) التخطيط كنموذج : هل يمكن الادعاء بأنه يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة ، مهنية أو عامة ، مركزية أو ديمقراطية) ؟



(١٣) هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة ؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة ؟

(١٤) هل يمكن وضع خطة استراتيجية في ظل قيادات متغيرة ؟

(١٥) هل يمكن التخطيط الاستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى ؟ وماذا لو كانت الخطة الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة ؟



خاتمة

نرجو أن تكون قد استفدت واستمتعت مع هذه الجولة والسياحة في التخطيط الاستراتيجي ، كما نرجو أن نكون وفرنا لك خطوات عملية تساعدك في كتابة خطتك الاستراتيجية.

ونأمل أن تساهم هذه البحوث في تطوير الادارة في العالم العربي وتبسيط استعمالها للمختصين والقياديين في مختلف نواحي الحياة من القطاع الحكومي والخاص والخيري والنفع العام وغيره.

ونأمل من المولى عز وجل أن يمد في العمر والصحة ويبارك في الوقت لنقدم لكم قريباً :

١- كيف تكتب خطة تشغيلية ؟

٢- مبادئ التخطيط.

٣- التخطيط بالسيناريو

ضمن جهودنا لتبسيط علم الادارة . سائلين الله تعالى الاخلاص والبركة والنفع في الدنيا والآخرة وسائلين من قرائنا الكرام التوجيه والنصح والدعاء.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المؤلفان

المراجع

١- برنامج التخطيط الاستراتيجي ، د. طارق السويدان .

٢- برنامج التخطيط الاستراتيجي ، د. أحمد بو زبر .

٣- برنامج التخطيط الاستراتيجي ، د. جاسم سلطان .

٤- التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، د. محمود عبدالعزيز الجمل .

٥- استراتيجية الإدارة العليا : ماهيتها ، وكيفية تشغيلها ، تريجو ، وزيمرمان، ترجمة إبراهيم علي البرلسي .

٦- فن الاستراتيجية : في الإدارة والحرب والسياسة ، تأليف سان سو ، ترجمة: خالد الخاطر .

7- Strategic Planning Workbook, By: Amherst Wilder Foundation.

8- Successful Strategic Planning, By: Stephen Haines.

9- The Rise and Fall of Strategic Planning By: Henry Mentzberg

10- Applied Strategic Planning By: Pfieffer

11- The Balanced Score Card By: Kaplan and Norton

12- Learining From The Future By: Fahey and Randall

13- Introduction To The Future By: Scheel

14- All In One Business Planning Guide By: Malbueg

15- Pocket Strategy By: The Economist

16- How To Plan Your Competitive Strategy By: Layton,hard and Lipsey

17- Understanding Benchmarking By: Macdonald and Turner

18- Strategic Skills For Line Managers By: Colenso

19- Complete Book Of Business Plans By: Covello and Hazelgren

20- Mastering Management By: Financial Times

21- Fundamentals Of Management By: Decenzo

22- The Handbook Of Management Techniques By: Armstrong

23- Organizational Behavior By: Mcshane

24- Modern Management By: Certo